

Année universitaire 2007-2008
Laboratoire d'Economie et de Sociologie du
Travail (LEST)
CNRS – UMR 6123
Université de la Méditerranée Aix-Marseille II
Master II Recherche « RH et innovation »

Mémoire de Master II recherche en sciences de gestion

**« Prise de décision et coordination des acteurs dans une
entreprise démocratique : le cas d'Oxalis SCOP, entre
processus délibératif de co-construction des décisions et
phénomène de leadership »**

Kévin GUILLERMIN

**Sous la direction de Nadine Richez-Battesti, Maître de Conférences à l'Université de la
Méditerranée, et Ariel Mendez, Professeure des Universités en Sciences de gestion à
l'Université de la Méditerranée**

Contact:
Kévin GUILLERMIN
1 rue Pouteau
69001 LYON
+33(0)6.63.92.14.57
kevin.guillermin@no-log.org

LEST-CNRS
35 avenue Jules Ferry
13626 Aix-en-Provence

REMERCIEMENTS

Pour leur conseils avisés et leur bienveillance: mes directrices de recherche Ariel Mendez et Nadine Richez-Battesti.

Pour leur accueil, leur confiance et leur franchise : tous les coopérateurs d'Oxalis, en particulier les interviewés, Christophe Bellec, François Bourdon, Olivier Casalis, Jean-Luc Chautagnat, Sandra Decelle, Marie-Agnès Douchez, Arielle Hyver, Pascal Lenormand, Rabiâ Mazière, Patricia Neyret, Alain Oriot, Béatrice Poncin, Stéphane Ridel; mais aussi Caroline Doucet et Marc Uhry.

Pour leur "coopération scientifique" et la mutualisation de nos travaux de recherche: Mathieu Brier, Nina Jammet, Céline Baud, Patricia Neyret.

Pour le hasard qui fait bien les choses: Jean-Luc Cipièrre, Florence Le Nulzec et Jean-Luc Chautagnat, à qui je dois ma rencontre avec Oxalis.

Pour leurs relectures attentives: Aurélie Bernard, Emmanuelle Gueugneau, Yvette Guillermin, Kathel Houzé, Séverine Joly.

Pour son soutien sans faille: Emmanuelle Gueugneau.

SOMMAIRE

Introduction	8
Chapitre 1 : Revue de littérature	15
Chapitre 2 : Démarche de la recherche	49
Chapitre 3 : Description du terrain	60
Chapitre 4 : Le paradigme collectif d'Oxalis, compris comme l'articulation entre confiance, autonomie et responsabilité et normes, constitue une condition de possibilité du fonctionnement démocratique dans la prise de décision.....	75
Chapitre 5 : Les décisions stratégiques sont prises dans le cadre d'un processus délibératif imprévisible et non linéaire de co-construction des décisions.....	95
Chapitre 6 : Cohérence et coordination de l'organisation sont assurées par le biais d'un phénomène original de leadership qui coexiste avec le processus de co-constructions des décisions	115
Chapitre 7 : Tentative d'élaboration d'un modèle et discussion des résultats .	139
Chapitre 8: Perspectives de recherche – la question du développement ou « le défi de l'échelle »	152
Liste des références bibliographiques citées	159

Sommaire des tableaux et graphiques

Sommaire des tableaux

Tableau 1: les configurations organisationnelles selon Mintzberg (1982).....	17
Tableau 2: les attributs des configurations organisationnelles missionnaire, professionnelle et adhocratique d'après Mintzberg (1982) et Pichault et Nizet (2000).....	19
Tableau 3: Tableau comparatif des différents attributs des modèles de GRH (d'après Pichault et Nizet, 000).....	22
Tableau 4: Différenciation des modèles de GRH d'après Pichault et Nizet (2000).....	23
Tableau 5: les liens de subordination des différents modèles de GRH (d'après Pichault et Nizet, 2000).....	24
Tableau 6: Les configurations de gouvernance d'après Malo (2003).....	26
Tableau 7: les configurations de gestion d'après Malo (2003).....	27
Tableau 8: Les mondes communs (Amblard et alii, 2005: 88), adapté de Boltanski et Thévenot (1992).....	32
Tableau 9: Quelques données financières sur les entrepreneurs d'Oxalis.....	67
Tableau 10: Le monde commun d'Oxalis.....	89

Sommaire des schémas

Schéma n°1: Le processus de prise de décision, d'après Paterson, repris par Mintzberg (1982).....	97
Schéma n°2: Les prises de décisions stratégiques chez Oxalis, un processus délibératif non linéaire.....	100
Schéma n°3: Modélisation de la prise de décision et de la coordination chez Oxalis SCOP.....	139

Liste des sigles et abréviations employées

AFPA: Association de Formation Pour Adultes
AGEFOS: Organisme paritaire de gestion des fonds de la formation professionnelle
AG: Assemblée Générale
BAFA: Brevet d'Aptitude aux Fonctions d'Animateur
BAFD: Brevet d'Aptitude aux Fonctions de Directeur d'accueil collectif de mineurs
CA: Conseil d'administration
CAE: Coopérative d'Activités et d'Emplois
CAF: Capacité d'Auto-Financement
CAPE: Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise
CGSCOP: Confédération Générale des SCOP
CIGALE: Club d'Investissement pour une Gestion Alternative et Locale de l'Epargne
CNV: Communication Non Violente
Comox: Groupe opérationnel d'Oxalis en charge des questions de communication
CR: Compte-Rendu
DAF: Directeur Administratif et Financier
Dévelopx: Groupe opérationnel d'Oxalis en charge des questions de développement
DG: Directrice Générale
DLA: Dispositif Local d'Accompagnement, dispositif financé par les pouvoirs publics et permettant aux associations d'avoir recours à des prestations de conseil et d'accompagnement (développement, changement stratégique, réorientation du projet associatif, etc.). Ce dispositif est généralement géré par les plate-formes d'initiative locale (PFIL)
DP: Délégués du Personnel
DPO: Direction Par Objectifs
ES: Entrepreneurs Salariés
ESS: Economie Sociale et Solidaire
ETP: Emploi Temps-Plein
FNAR: Fédération Nationale Ânes et Randonnées
FOL: Fédération des Œuvres Laïques
Formox: Groupe opérationnel d'Oxalis en charge des questions de formation
FT: Fiche Technique
GPEC: Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
GRH: Gestion des Ressources Humaines
K€: milliers d'euros
M€: millions d'euros
MAJ: Mis A Jour
MRJC: Mouvement Rural Jeunesse Chrétienne
Ox: Oxalis

PDG: Président Directeur Général

PEC: Peuple Et Culture

PFIL: Plate-Forme d'Initiative Locale

RMI: Revenu Minimum d'Insertion

SA: Société Anonyme

SARL: Société A Responsabilité Limitée

SCOP: Société COopérative de Production

TIC: Technologies de l'Information et de la Communication

UFCV: Union Française des Centres de Vacances

UREI: Union Régionale des Entreprises d'Insertion

URSCOP: Union Régionale des SCOP

INTRODUCTION

Les dernières décennies ont vu éclore, en Europe et en Amérique du Nord et du Sud notamment, des préoccupations nouvelles quant à la question de la prise de décision dans les groupes humains. Blondiaux et Sintomer l'expriment ainsi: « un changement idéologique accompagne les transformations actuelles des pratiques de décision dans les démocraties contemporaines. Il passe par la valorisation constante et systématique de certains thèmes: la discussion, le débat, la concertation, la consultation, la participation, le partenariat, la gouvernance » (2002: 17). Nous interprétons ces transformations comme le symptôme d'une aspiration à dépasser les contradictions et limites de la démocratie représentative.

Ces thèmes n'intéressent pas seulement les sociologues et politologues, ils intéressent aussi les gestionnaires et spécialistes des organisations. Le monde de l'entreprise n'a en effet pas été épargné par la montée de ces préoccupations, comme l'attestent par exemple les lois Auroux de 1982 en France, ou plus près de nous un intérêt croissant pour l'actionnariat salarié, le "management participatif" ou encore la question de la gouvernance. L'idée qu'une décision doit être prise dans la concertation, en y intégrant les différentes "parties prenantes", gagne du terrain.

Dans le même temps, un autre mouvement a gagné ces dernières années en force et en visibilité, c'est celui de l'économie sociale et solidaire (Laville et Cattani, 2006). Le thème de la démocratie intéresse au premier chef ce mouvement: il est au cœur des fondements politiques et juridiques de l'économie sociale (liberté d'adhésion; non-lucrativité; gestion démocratique selon le principe une "personne = une voix"), et des revendications de l'économie solidaire. « L'économie sociale a inventé des modes de régulation originaux visant à concilier l'hétérogénéité des acteurs et des enjeux en présence avec le respect d'un certain nombre de principes démocratiques. Comment alors faire converger les intérêts et les points de vue dans un contexte où chacun peut s'exprimer ? » (Caudron, 2004: 2).

Notre curiosité s'est ainsi arrêtée sur la question suivante: comment les acteurs des organisations de l'ESS (Economie Sociale et Solidaire) s'y prennent-ils pour prendre des décisions et se coordonner entre eux, dans la mesure où ils se revendiquent de pratiques démocratiques dont les principes sont par ailleurs inscrits dans leurs statuts? Où se situent-ils dans l'efflorescence de discours et d'initiatives sur la participation, la concertation, etc.? Notre intérêt ne porte pas tant sur la question des institutions ou la place attribuée à telle

ou telle catégorie de parties prenantes, que sur les questions de *processus* de prise de décision, d'interactions humaines, de production de règles et de régulations. Notre ambition est de soulever le couvercle de la "boîte noire" de l'organisation pour voir comment les décisions s'y prennent et comment les acteurs s'y coordonnent. Cette question nous semble d'autant plus digne d'intérêt que « la coordination des relations humaines et sociales est particulièrement délicate au sein des entreprises collectives, davantage confrontées à la complexité socio-économique que les entreprises lucratives » (Demoustier, 2003: 153).

Nous partageons par ailleurs avec Sainsaulieu *et al.* l'idée qu'il « ne suffit pas en effet d'inventer des institutions généreuses égalitaires et participatives, en partant d'une idéologie autogestionnaire et communautaire, pour que leur mise en œuvre échappe à l'épreuve du feu des fonctionnements quotidiens. Au-delà des structures démocratiques, on se retrouve confronté en effet au problème des fonctions, à la définition des opérations techniques pour arriver à un résultat ; à l'articulation des services et groupes pour répondre aux pressions de la concurrence ; à l'organisation des rapports humains dans l'ensemble social du travail » (Sainsaulieu *et al.*, 1983: 12). Cette citation résume admirablement notre objectif: il s'agit pour nous d'essayer de découvrir comment l'idée généreuse de la démocratie s'incarne à « l'épreuve du feu des fonctionnements quotidiens » d'une organisation. Nous avons en effet la conviction que la « démocratie en organisation » est possible et qu'elle est à construire, et surtout pas à vivre sur le mode magique, incantatoire, d'une démocratie qu'il suffirait de proclamer pour qu'elle existe. Nous cherchons également à dépasser une image d'Epinal, celle de l'entreprise autogérée qui vivrait une situation "d'AG permanente", où le moindre achat de stylos serait prétexte à la tenue d'une réunion plénière.

Si la démocratie en organisation est à construire, elle l'est aussi d'un point de vue théorique: notre souhait est de contribuer ici modestement à l'accumulation de connaissances scientifiques sur le thème de la démocratie en organisation, connaissances qui soient également, nous l'espérons, "actionnables" par les acteurs de terrain. La volonté de rupture avec une conception dominante charrie trop souvent avec elle l'ambition de repartir à zéro, faisant ainsi "table rase" du passé et de ceux qui nous ont précédé... Nous souhaitons contribuer à la constitution d'une « culture des précédents » (Vercauteren, 2007) sur le sujet qui nous occupe, réfléchir également à la question de la transférabilité des pratiques.

Il nous semble par ailleurs que le contexte actuel est porteur de promesses mais aussi de menaces pour les structures de l'ESS. Nous avons dit au début de cette introduction que l'ESS rencontrait un intérêt croissant, et que par ailleurs des préoccupations nouvelles se faisaient jour relativement aux notions de concertation et participation. Tout porte donc à penser au premier abord que le contexte est porteur pour un épanouissement de pratiques démocratiques au sein des organisations, notamment

celles de l'ESS. Mais d'une part les discours qui exaltent la participation et la concertation ne doivent pas être exonérés d'une mise en doute de leur sincérité: n'est-ce pas bien souvent un objectif fonctionnaliste – favoriser l'acceptation sociale des décisions – qui anime leurs auteurs? D'autre part, l'aveuglement ne doit pas nous gagner: c'est une conception capitaliste de l'entreprise qui est très largement majoritaire aujourd'hui dans les sociétés occidentales, quels que soient les succès d'estime que peut rencontrer l'ESS. La prédominance de cette conception s'incarne dans les faits, dans les pratiques des acteurs économiques, mais aussi dans les théories: la littérature en sciences de gestion, largement dominée par la production anglo-saxonne, fait peu de cas des formes alternatives d'organisation. Nous identifions dans ce contexte une menace de banalisation, une pression à l'isomorphisme organisationnel pour les organisations de l'ESS. Notre démarche scientifique s'inscrit également dans une volonté de distinguer les caractéristiques et spécificités essentielles des organisations de l'ESS, de les creuser et les cultiver.

D'un point de vue disciplinaire, notre étude s'inscrit donc dans le champ des sciences de gestion et de la théorie des organisations. Néanmoins, notre sujet se situe également à l'intersection de différents autres champs que sont la sociologie, les sciences politiques, la philosophie politique.

Définition des termes du sujet et du champ de notre étude

La notion de démocratie

S'appliquant à un régime politique, la démocratie implique que le peuple exerce directement le pouvoir de commandement au sein de la société (Encyclopédie Larousse, 2008). Pour reprendre une célèbre maxime, attribuée tantôt à Périclès, tantôt à Lincoln, la démocratie est le « gouvernement du peuple, pour le peuple et par le peuple ». Mais Delannoy et Ségur (2000: 15) nous mettent en garde : « Il est des notions comme celle de démocratie qu'on aime à penser comme d'évidentes perfections, d'infalsifiables acquis, mais dont l'observation consciencieuse ne peut manquer de révéler la constante ambiguïté, source de nombreux malentendus. Comment comprendre cette notion de démocratie, ancrée dans une illusoire permanence, entre incomplétude et complexité? » Définir la démocratie est donc tâche difficile, incertaine, ambiguë.

Delannoy et Ségur (2000: 18) font appel à G. Burdeau (« Les régimes politiques », *Traité de science politique*, t. V, 1985, p. 514) pour illustrer la multiplicité et l'équivocité du concept de démocratie : « Chacun sait aujourd'hui que la démocratie n'est plus qu'accessoirement une forme de gouvernement. C'est une philosophie, une religion, une manière de vivre, un style des relations humaines de telle sorte qu'elle est devenue un principe de référence grâce auquel sont qualifiés une extrême variété de phénomènes. Un spectacle, un restaurant, un mode de locomotion sont dits démocratiques, de même que sont considérées comme telles des méthodes d'enseignement, certaines techniques d'aménagement du travail, certaines conceptions de l'urbanisme ou de l'art musical ».

Couret (2002: 13) renchérit en soulignant que « La démocratie souffre d'un excès de signification. Ce n'est pas seulement une manière d'être mais plus encore une exigence morale. La démocratie est une valeur, une inaliénable vocation des hommes à prendre en charge leur destin ». Le mot démocratie ne se définit qu'en rapport avec d'autres concepts comme "liberté" ou "égalité", qui eux-mêmes ne peuvent se comprendre que dans un cadre démocratique... Il est difficile d'échapper à une définition tautologique du terme (Caudron, 2007).

On entrevoit donc ici que la "démocratie en organisation" ne peut s'appréhender que contextualisée à partir des présupposés normatifs des acteurs, de leur conception d'une "vie bonne".

La notion de décision

Vercauteren dit du fait de « décider » que « ce moment a ceci de particulier qu'il se situe à un point limite entre les différents échanges et débats qui ont peu ou prou construit les "problèmes" qu'il s'agit de solutionner et la mise en acte de ce qui a été décidé » (Vercauteren, 2007: 61). C'est donc à ce « point limite » que nous allons nous intéresser, mais aussi à l'ensemble du processus qui l'englobe, de la construction des problèmes jusqu'à la mise en œuvre et même l'évaluation et l'éventuelle remise en cause de ce qui a été décidé.

En cohérence avec la volonté affichée de lutter contre l'image d'Epinal qui voudrait qu'entreprise démocratique rime avec réunion permanente, notre intérêt se portera essentiellement sur les décisions stratégiques, entendues comme les décisions qui ont un impact sur l'ensemble de l'organisation et de ses membres.

La notion de normativité

Le terme de normativité n'est pas dans l'intitulé de notre sujet, mais il apparaîtra suffisamment souvent en filigrane dans notre développement pour que nous souhaitons le définir ainsi. Par opposition à ce qui est "normal", c'est-à-dire conforme à une norme imposée de l'extérieur, nous définissons ce qui est normatif comme ce qui est conforme à une norme que se sont donnés les acteurs. Draperi (2007) rappelle que « l'économie sociale est un mouvement social qui articule un mouvement d'entreprise et un mouvement de pensée ». Nous sommes par ailleurs arrivés à la conclusion, après nous être efforcés de définir le terme de démocratie, que celui-ci devait être défini de manière contextuelle, à partir des valeurs, des normes des acteurs qui seuls lui donnent une réelle substance. Penser les organisations de l'ESS, a fortiori penser leur nature démocratique, implique donc de partir des normes que se donnent les acteurs, c'est-à-dire de leur normativité.

Définition du champ de notre étude: le concept d'entreprise démocratique

Notre recherche va s'intéresser aux "entreprises démocratiques" dans le contexte français. Nous appelons entreprise démocratique toute organisation répondant aux critères

suivants:

- l'organisation est un agent économique, elle produit des biens ou des services qui vont rencontrer un usage et doivent répondre à des critères de performance
- ses membres tirent un revenu de cette activité productive
- les droits de propriété de l'organisation sont détenus, directement ou indirectement, totalement ou majoritairement, par les personnes qui y travaillent (les salariés)
- l'organisation se revendique d'un fonctionnement démocratique, c'est-à-dire qu'elle produit un discours sur le caractère démocratique de ses pratiques en matière de prise de décision et / ou de coordination des acteurs

Les critères retenus impliquent que certaines entreprises aux statuts démocratiques, c'est-à-dire respectant le principe "une personne = une voix", sont exclus du champ de notre étude: ainsi les associations, mutuelles, coopératives de consommateurs, où les droits de propriété sont détenus par les usagers et non par les personnes tirant un revenu de l'activité de l'organisation, c'est-à-dire les salariés. A contrario, des sociétés commerciales classiques (SA ou SARL) se revendiquant d'un mode de fonctionnement démocratique peuvent entrer dans le champ de notre étude, si tant est que les droits de propriété de ces organisations soient détenus en majorité par leurs salariés.

Présentation du terrain

Même si, nous venons de le voir, les critères retenus incluent à certaines conditions des sociétés commerciales classiques dans le champ de notre étude, il n'en reste pas moins que le cœur de ce champ est constitué par les SCOP, sociétés coopératives de production dont le capital est statutairement détenu à plus de 51% par ses salariés. Nous ferons d'ailleurs plus loin, au chapitre trois, une description plus détaillée des spécificités des SCOP. Notre terrain est donc résolument ancré, par choix, dans le champ de l'ESS.

Notre approche de terrain a consisté en une monographie d'entreprise consacrée au cas d'Oxalis SCOP. Cette entreprise, de statut SCOP-SA, dont le siège social est installé en Savoie, compte cent cinquante membres environ dont près de cinquante salariés. Une des spécificités de cette entreprise est en effet d'être constituée de différents entrepreneurs qui s'efforcent de développer leur activité à l'intérieur d'un cadre juridique unique qui leur offre un accès possible au statut de salarié et à un outil de travail mutualisé entre tous les entrepreneurs. Une cinquantaine de membres d'Oxalis dégage aujourd'hui une activité suffisamment importante et pérenne pour être salarié ; les autres entrepreneurs bénéficient d'un statut transitoire, le temps pour eux de développer suffisamment leur activité pour se salarier. Oxalis répond aux conditions d'appartenance au champ énoncées plus haut : c'est un agent économique productif, et ses membres tirent un revenu de cette activité ; elle est détenue majoritairement par ses salariés ; elle produit un discours, tant en interne que vis-à-vis de l'extérieur, sur le caractère démocratique de ses pratiques internes ;

Grille de lecture et présentation de la problématique

Nous allons donc nous efforcer de répondre à la question suivante: comment les acteurs prennent-ils des décisions collectivement et comment se coordonnent-ils dans les entreprises démocratiques? Nous avons dit qu'au-delà d'un accord sur une définition minimale (régime politique dans lequel le peuple exerce sa souveraineté par lui-même), la nature de la démocratie est ambiguë et fondamentalement indécidable, tant elle est normative: plus qu'une forme de gouvernement, la démocratie est tout à la fois manière d'être, idéal de vie éthique, philosophie, religion, etc. La démocratie est donc une construction théorique normative, mais pour les salariés associés qui s'efforcent de vivre la démocratie dans leur organisation, elle s'incarne aussi dans un quotidien, dans des pratiques. Nous problématisons donc la question de la démocratie en organisation comme une tension entre un idéal démocratique issu de la normativité des acteurs et des pratiques quotidiennes, avec toute leur imperfection et leurs limites. Nous nous efforcerons donc de penser la démocratie en organisation non pas comme un état stable, mais plutôt comme un déséquilibre permanent, comme une dynamique d'allers et retours entre idéal et pratiques.

C'est à partir de ce postulat, renforcé par l'énoncé des paradoxes de la démocratie en entreprise qui suit, que nous avons forgé notre grille de lecture de départ :

« Carroll et Arneson mettent en valeur sept types de paradoxes de la démocratie en entreprise :

- les paradoxes liés à la prise de parole : il faut faire preuve de courage et savoir relativiser la relation d'autorité pour être capable de prendre la parole,
- les paradoxes liés à l'engagement : jusqu'où dois-je m'engager dans le processus, au regard de ce que les autres font ?
- les paradoxes liés au sentiment d'appartenance : dans quelle mesure la participation à des pratiques démocratiques m'engage-t-elle par rapport à l'organisation et à son devenir ? Quelle est la nature de mon appartenance à l'organisation ?
- les paradoxes liés aux jeux de pouvoir : les pratiques démocratiques supposent aussi une certaine acceptation des jeux de pouvoir et de la confrontation.
- les paradoxes liés à la structure : des règles collectives s'imposent, jusqu'où doit-on les accepter ? A partir de quand faut-il les contourner ?
- les paradoxes de la coopération : dans quelle mesure suis-je encore autonome dans un système participatif ?
- les paradoxes liés à l'identité : dans quelle mesure ma participation aux prises de décision modifie-t-elle mon identité professionnelle et/ou personnelle ? » (Caudron, 2007: 15 d'après Carroll L.-A. et Arneson P. (2003), « Communication in a Shared Governance Hospital : Managing Emergent Paradoxes », *Communication Studies*, Vol. 54, n°1, pp. 35 – 56)

Nous avons confronté cette liste de paradoxes issue de la littérature à nos entretiens exploratoires et à nos premières observations de terrain, pour retenir en définitive trois « paradoxes », pour reprendre la terminologie de Carroll et Arneson, que nous appellerons de notre côté tensions. Ce choix s'est effectué à partir d'une méthode essentiellement inductive et intuitive.

Nous conceptualisons donc la dynamique de ce processus de démocratisation comme la résultante de trois tensions, de tiraillements entre pôles a priori contradictoires :

- les tensions entre les intérêts de l'individu et ceux du collectif
- les tensions entre l'organisation formelle et les mécanismes informels dans le processus de prise de décision
- les tensions entre conflit et consensus dans la régulation des relations entre les acteurs

Cette grille de lecture de départ nous aura servi tout au long de ce travail de fil conducteur pour le développement de notre pensée et la structuration de notre démarche. Elle nous amène ainsi, à la suite de Caudron (2007), à envisager la démocratie en organisation sous la forme d'un processus de démocratisation.

De ce postulat de départ d'une tension entre idéal et pratiques, nous tirons d'abord la proposition de nous pencher sur la normativité des acteurs, puisque celle-ci est à l'origine de leur idéal démocratique. Ceci nous amènera à nous intéresser à ce que nous appellerons le *paradigme collectif* de l'organisation, et à l'envisager comme condition de possibilité de son fonctionnement démocratique.

De la proposition d'envisager la démocratie en organisation comme un processus de démocratisation, nous tirons ensuite l'idée d'une attention à porter aux notions de *processus* et d'*expérimentation*. Ceci nous amènera à aller chercher du côté de la philosophie politique des outils théoriques pour penser les processus de décisions dans un cadre démocratique, et tenter une application de ces outils au contexte des organisations. Enfin la question des pratiques nous amènera à mettre en question les limites de la démocratisation, c'est-à-dire à analyser les dynamiques relevant de relations de pouvoir et de phénomènes de leadership.

CHAPITRE 1 :

REVUE DE LITTERATURE

I. UN POINT DE DEPART: LES TYPOLOGIES ORGANISATIONNELLES POUR SITUER LES ENTREPRISES DEMOCRATIQUES DANS LE CHAMP DES ORGANISATIONS

Quel que soit leur réel ou supposé atypisme, les entreprises démocratiques s'inscrivent dans le champ des organisations. Les situer dans le "paysage" des organisations nous semble être un bon point de départ pour comprendre leurs spécificités. Nous nous y emploierons à l'aide de plusieurs typologies organisationnelles que nous présentons ci-après.

A. Structures organiques et mécanistes - Burns et Stalker (1961)

Mintzberg (1982: 102-103) et Desreumeaux (2005: 177) rappellent ce qui définit ce que Burns et Stalker (1961) appellent « structure organique », par opposition à « structure mécaniste » - qu'on peut rapprocher de la forme rationnelle-légale selon Max Weber (1995: 322-323):

- Le faible accent sur la spécialisation ou la standardisation, sauf s'ils contribuent de façon réaliste aux buts et tâches de l'ensemble (ce sont les connaissances et expériences qui sont spécialisées, pas les personnes)
- L'ajustement et la redéfinition continue des tâches individuelles par interaction entre les membres de l'organisation
- La suppression de la "responsabilité" conçue comme un champ limité de droits, obligations et méthodes (on n'a pas le droit d'évacuer la responsabilité des problèmes vers le haut, le bas ou sur le côté en disant qu'ils sont de la responsabilité de quelqu'un d'autre). Responsabilité et obligations sont définies de façon lâche
- Le niveau d'engagement pour l'organisation de la plupart de ses membres, défini de façon large plutôt qu'étroite et technique
- La structure en réseau du contrôle, de l'autorité et de la communication. Chaque individu a une conduite de travail dont la sanction vient plus de la communauté d'intérêts supposée avec le reste de l'organisation pour la survie et le développement de l'entreprise, et moins d'une relation contractuelle entre lui-même et une entité impersonnelle
- Connaissances et compétences sont réparties dans la hiérarchie. L'endroit où est situé le savoir sur la tâche à accomplir devient de fait le centre d'autorité, de contrôle et de

communication

- L'importance des communications latérales plutôt que verticales. La communication entre personnes de rangs différents ressemble plus au conseil qu'au commandement
- Le contenu de la communication consiste plus en informations et conseils qu'en instructions et décisions
- L'implication, l'engagement vers les buts de l'organisation et dans "l'éthique technique" du progrès matériel et de la croissance a plus de valeur que la loyauté et l'obéissance
- L'importance et le prestige attaché aux affiliations à des milieux techniques et commerciaux externes à l'entreprise (plutôt qu'à une position dans l'organisation), ainsi qu'à l'expertise valable dans ses milieux

Crozier et Friedberg soulignent la cohérence d'un tel système: « Le contexte peu formalisé défini par ce modèle possède une très forte "capacité de récupération" dans la mesure où les initiatives éparses des différents acteurs peuvent assez facilement être intégrées et reprises dans l'ensemble » (1977: 221).

B. Les configurations organisationnelles - Mintzberg (1982, 2004)

L'approche des configurations organisationnelles (Mintzberg, 1982, 2004), permet de faire ressortir les modalités par lesquelles se structurent le pouvoir et les processus de coordination de l'organisation. Sans égard pour la nature de l'entreprise, Mintzberg identifie sept configurations organisationnelles, dont on peut résumer les attributs dans le tableau suivant, inspiré de Mintzberg (1982) et repris de Malo et Vézina (2003: 12):

Tableau 1: Les configurations organisationnelles selon Mintzberg

Configuration organisationnelle	Composante-clé	Mécanisme de coordination
Entrepreneuriale	Sommet stratégique	Supervision directe
Adhocratique (innovatrice)	Services de soutien	Ajustement mutuel
Professionnelle	Centre opérationnel	Standardisation des qualifications
Mécaniste (bureaucratique)	Technostructure	Standardisation des procédés
Divisionnalisée	Sommet stratégique	Standardisation des résultats
Missionnaire	Tous ensemble	Standardisation des normes de comportement
Politique	Chacun de son côté	Absence de mécanisme

i. Mintzberg et la démocratie

Mintzberg s'intéresse à la question de la démocratie en organisation, mais c'est pour conclure très rapidement qu'elle est vouée à l'échec. Il s'intéresse surtout au cas des entreprises caractérisées par une organisation inspirée de l'OST (Organisation Scientifique du Travail): « Les tentatives faites pour rendre démocratiques des organisations centralisées [...] paraissent toutes ramener, d'une façon ou d'une autre, à la centralisation. [...] on s'est surtout concentré sur des organisations qui ont une proportion importante d'opérateurs non qualifiés comme les usines d'automobile ou de tabac par exemple. C'est [...] malheureusement dans ces organisations que les essais de démocratisation ont connu leurs échecs les plus retentissants » (Mintzberg, 1982: 194). Et Mintzberg d'en conclure: « Il apparaît ainsi que, en mettant les choses au mieux, il nous faudra nous contenter de la méritocratie, pas de la démocratie, dans les organisations qui ne sont pas fondées sur le volontariat » (1982: 195). Il nous semble que Mintzberg méconnaît ici la dimension "politique" de l'OST: c'est bien un des objectifs du taylorisme que de vouloir réduire l'autonomie des ouvriers qualifiés au profit d'un contrôle renforcé de l'encadrement, en détruisant leur savoir complexe et en le décomposant en gestes parcellaires (Coriat, 1991: 43). Faut-il dès lors s'étonner que la greffe d'attributs démocratiques ne prenne pas, quand tout a été fait pour atomiser le savoir des opérateurs et concentrer le pouvoir entre les mains de la technostructure?

Les caractéristiques de la configuration organisationnelle que Mintzberg appelle « politique » sont d'ailleurs symptomatiques de la piètre estime en laquelle l'auteur tient le mot : chaque catégorie d'acteurs tire de son côté, sans qu'il y ait de mécanisme de

coordination. Il y a un horizon indépassable chez Mintzberg, c'est celui de la concurrence généralisée, une conception d'où la notion d'intérêt général est absente: la démocratie, cette « arène politique » ne peut être que la lutte à mort de groupes d'intérêts catégoriels antagonistes. Des ouvriers qui gèrent leur usine ne peuvent ainsi manquer d'augmenter inconsidérément leurs salaires au détriment des clients. Mintzberg reste par ailleurs enfermé dans une logique essentiellement déterministe: « Il y a tout lieu de croire qu'une véritable démocratie participative animée par des ouvriers ne sera jamais possible car le problème est lié à la nature du travail et au type de structure, il ne réside pas dans la répartition du pouvoir » (2004: 77). Pour lui, en cohérence avec le paradigme de la contingence structurelle, la configuration organisationnelle est déterminée par la technologie et le marché; il n'y a pas de place dans son raisonnement pour le volontarisme des acteurs.

N'y a-t-il pour autant rien à tirer des travaux de Mintzberg pour notre sujet, l'étude des organisations qui se revendiquent d'un fonctionnement démocratique? Il est clair que les configurations entrepreneuriale, divisionnalisée et mécaniste, dans lesquelles le pouvoir est concentré entre les mains d'une composante (sommet stratégique dans les premier et deuxième cas, technostructure dans le troisième) au détriment des autres, semblent peu propices à l'épanouissement de fonctionnements démocratiques. La configuration missionnaire, où la concentration du pouvoir entre les mains d'une minorité d'acteurs semble moins systématique, mérite en revanche une attention plus soutenue de notre part, de même que, d'après Mintzberg, les « seules deux [*configurations qui*] se rapprochent des idéaux démocratiques: la bureaucratie professionnelle et l'adhocratie » (Mintzberg, 2004: 77). Nous avons donné à la notion d'expérimentation une place importante dans notre réflexion; l'adhocratie qui concerne en priorité les entreprises innovatrices doit donc présenter un intérêt d'autant plus grand pour notre propos. Enfin, nous nous intéresserons plus loin à la configuration politique, qui semble pourtant plus ici tenir de la foire d'empoigne que de l'organisation, dans une acception différente, "réhabilitée" par Malo (2003).

Nous présentons dans le tableau comparatif suivant les attributs des trois configurations organisationnelles qui nous intéressent à ce stade:

Tableau 2: Les attributs des configurations organisationnelles missionnaires, professionnelles et adhocratiques d'après Mintzberg (1982) et Pichault et Nizet (2000)

Configuration	Missionnaire	Professionnelle	Adhocratique
Autorité	Leader & analystes des normes	Professionnels	Structure de support
Décisions	Centralisées, avec décentralisation conditionnelle	Décentralisées	Décentralisation des décis° non stratégiques / centralisation des décis° stratégiques
Div. Horizontale du travail	Faible	Forte (spécialisation)	Faible (polyvalence)
Div. verticale du travail	Faible	Faible (autonomie)	Faible (autonomie)
Coordination	Standardisation des normes de comportement	Standardisation des qualifications	Ajustement mutuel (communication)
Qualifications des opérateurs	Variable	Forte	Forte
Buts	Buts de mission (orientés vers le client)	Buts spécifiques (ambiguïté des buts organisationnels)	Buts complexes (peu opérationnels)

Nous précisons ci-après quelques caractéristiques de deux configurations qui nous intéressent tout particulièrement.

ii. La configuration adhocratique

Les travaux de Mintzberg présentent notamment l'intérêt d'avoir conceptualisé la notion d'adhocratie, dont les caractéristiques sont bien résumées par Pichault et Nizet (2000: 53) : « Le terme adhocratie contient l'expression ad hoc, qui signifie que les travailleurs à la base de l'organisation, c'est-à-dire les opérateurs, travaillent dans le cadre de groupes de projets, en vue de répondre aux demandes spécifiques des clients ». L'adhocratie est une forme de structure organique selon Burns et Stalker. Dans le cadre de notre étude, la faible division horizontale comme verticale du travail sont des points qui

retiennent notre attention.

iii. La configuration missionnaire

Une autre configuration intéressante pour notre sujet est la configuration missionnaire, qui elle aussi est caractérisée par une faible division horizontale et verticale du travail. Pichault et Nizet la définissent comme suit : « le terme missionnaire se réfère à la problématique des buts: ce type de configuration se caractérise en effet par une nette prédominance des buts de mission – à savoir ceux qui concernent les clients de l'organisation – sur les buts du système – ceux qui concernent l'organisation comme telle » (2000: 50).

Un des principaux intérêts des travaux de Mintzberg est de mettre en lumière l'importance du type de mécanisme de coordination et des buts pour décrire une organisation. Confronter le résultat de nos observations issues du terrain à cette grille typologique nous permettra donc de faire le lien entre un certain type d'entreprise démocratique d'une part, le mécanisme de coordination et les buts de l'organisation d'autre part.

C. Les modèles de GRH - Pichault et Nizet (2000)

Pichault et Nizet cherchent à prolonger les travaux de Mintzberg en conceptualisant un certain nombre d'idéaux-types en matière de GRH qu'ils cherchent à rapprocher des configurations organisationnelles de Mintzberg. Nous présentons ci-après très succinctement chaque modèle, dont les attributs sont décrits dans le tableau comparatif qui suit.

Le **modèle arbitraire** est caractérisé par l'absence de critère prédéfini et la prédominance de l'informel en matière de GRH, qui est de la seule responsabilité du dirigeant de l'organisation. Ce modèle renvoie à la configuration entrepreneuriale de Mintzberg.

Le **modèle objectivant** constitue une tentative de systématisation des diverses dimensions caractéristiques de la GRH. Ce modèle renvoie à la configuration mécaniste de Mintzberg.

Le **modèle individualisant** se veut une tentative de personnalisation du lien salarial. Il renvoie à la configuration adhocratique de Mintzberg.

Le **modèle conventionnaliste** « est caractérisé par le fait que les membres de l'organisation (le plus souvent, des opérateurs qualifiés) disposent, individuellement, d'une grande maîtrise informelle sur la plupart des dimensions de la GRH, mais aussi s'accordent pour définir collectivement le cadre et les modalités de leur coexistence. Les critères utilisés font alors l'objet de débats, conduisant par le biais de votes ou d'élections (mandats) à la définition de normes formelles, provisoirement acceptées, jusqu'à leur mise en question et à leur redéfinition à l'occasion de nouveaux débats. La plupart du temps, les professionnels parviennent à conserver une maîtrise sur le tracé de la frontière entre ce qui

relève de leur sphère d'autonomie et ce qui peut faire l'objet, à leurs yeux, de conventions avec leurs pairs. » (Pichault et Nizet, 2000: 136-137). Il renvoie à la configuration professionnelle de Mintzberg.

Dans le **modèle valoriel**, « les questions de rémunération, de promotion, de temps de travail, etc., n'apparaissent pas comme légitimes ou dignes d'intérêt, vu la prégnance des valeurs censées mobiliser les membres. La fonction RH y est donc envisagée sur un mode implicite, faisant largement appel à la notion de "don" de soi, dans la référence constante aux valeurs qui constituent le fondement de l'organisation » (Pichault et Nizet, 2000: 145). Le modèle valoriel se distingue donc par le fait qu'il n'y a pas de connexions formelles entre les différentes pratiques de GRH, et qu'aucun acteur particulier n'est désigné pour définir les politiques de GRH. La politique de formation occupe une position centrale et est principalement orientée dans une perspective de transformation sociale. « Elle vise souvent, dès l'entrée, à doter les membres d'un appareil conceptuel spécifique et d'une grille d'appréhension de la réalité, par le biais desquels ils pourront se mettre au service de la mission (savoir-être) » (Pichault et Nizet, 2000: 149). Dans le modèle valoriel, « les dispositifs de communication sont très élaborés, à la fois vers l'intérieur de l'organisation (journal interne, nombreuses réunions inter-unités, etc.) et, le cas échéant, vis-à-vis de l'extérieur (campagnes d'opinion). Ils mettent constamment en avant les valeurs qui sont censées guider et stimuler l'action des membres. [...] La communication informelle est par ailleurs très importante, en vue de maintenir un climat de convivialité entre les membres » (Pichault et Nizet, 2000: 151). Il renvoie à la configuration missionnaire de Mintzberg. Nous ne développerons dans la suite que l'étude des modèles correspondant aux configurations organisationnelles de Mintzberg préalablement retenues.

Tableau 3: Tableau comparatif des différents attributs des modèles de GRH (d'après Pichault et Nizet, 2000)

Modèle	Individualisant	Conventionnaliste	Valoriel
Gestion des effectifs	GPEC	Validation collégiale	Toutes les bonnes volontés sont les bienvenues
Culture d'entreprise	Projet commun (facteur d'identification)	Articulée autour de clivages corporatifs	Articulée autour des valeurs
Critères de recrutement	Priorité à la sélection	Validation collégiale	Identification du candidat à la mission
Départs	Actions d'accompagnement	Volontaires ou sous la pression des pairs	Volontaires (exigences d'engagement trop fortes) ou reproches informels
Formation	Très valorisée, axée sur le savoir-être	Entièrement maîtrisée par les professionnels	Centrale, orientée vers une perspective de transformation sociale
Evaluation	Bilans de compétences, DPO	Reconnaissance (critères élaborés de façon collégiale)	Tacite et consensuelle, fondée sur le dévouement et l'adhésion aux valeurs
Promotions	Au mérite	Élection par les pairs, mandats limités dans le temps	Pas automatiques, limitées dans le temps
Salaires	Variables, fixés a posteriori	Négociés à l'entrée, possibilités de rémunérations externes	Question peu légitime
Temps de travail	Peut être aménagé	Entièrement maîtrisé par les professionnels	Indifférencié du temps libre
Communication	Décentralisée, latérale, informelle	Décentralisée, collégiale	Dispositifs très élaborés, vers l'intérieur et l'extérieur
Dispositifs participatifs	Codécision au niveau opérationnel	Codécision, y compris au niveau stratégique	Faiblement pertinents (consultation sur les orientations doctrinaires)
Relations professionnelles	Expression directe	Ethique professionnelle	Inexistantes

Pichault et Nizet distinguent les différents modèles en fonction de 3 dimensions:

- niveau de formalisation : degré de codification des critères utilisés sous la forme de règles ou de contrats explicites
- degré de flexibilité: facilité avec laquelle ces critères peuvent s'adapter à des circonstances diverses ou varier d'un individu à l'autre, dans un laps de temps suffisamment court
- degré de centralisation / décentralisation: niveau d'implication du personnel dans l'élaboration et / ou la mise en œuvre des pratiques de GRH

Ils obtiennent ainsi le tableau suivant:

Tableau 4: Différenciation des modèles de GRH d'après Pichault et Nizet

Modèles	Critères adoptés	Formalisation	Flexibilité	Décentralisation
Individualisant	Formalisés ds cadre interpersonnel	Élevée	Élevée	Intermédiaire
Conventionnaliste	Formalisés à la suite de débats	Variable	Variable	Élevée
Valoriel	Implicites (réf. aux valeurs)	Faible	Élevée	conditionnelle

A partir des travaux de Weber sur la légitimité et l'autorité, des travaux de Bryman sur le leadership (que nous évoquerons plus loin plus en détail) et des travaux d'Ouchi sur les modes de régulation sociale, Pichault et Nizet proposent un tableau qui différencie les différents modèles de GRH suivant la conception du lien de subordination qui les caractérise:

Tableau 5 – Les liens de subordination des différents modèles de GRH (d'après

Pichault et Nizet, 2000)

Modèles	Leadership	Autorité	Conceptions dominantes	Métaphore
Individualisant	Démocratique	Personnalisée	Négociation base personnalisée /	Marché
Conventionnaliste	Démocratique	Rationnelle-légale	Négociation base impersonnelle /	Traité
Valoriel	Transformation nel	Personnalisée	Mobilisation	clan

Ce tableau nous permet de faire le lien avec la notion de pouvoir et de leadership dans l'entreprise démocratique, notion que nous aborderons dans la quatrième partie du présent chapitre.

Enfin, Pichault et Nizet concluent par une analyse des enjeux de rapports de pouvoir inhérents à chaque modèle de GRH. En ce qui concerne le modèle valoriel, les auteurs identifient que ces enjeux de pouvoir s'articulent autour d'une tension entre les pôles de l'unité et la diversité, rejoignant en cela Laville et Sainsaulieu, pour qui les associations cherchent à « concilier, d'une part, la poursuite d'un objectif, d'un projet commun, et d'autre part, l'engagement libre et volontaire de leurs membres » (1997: 230). Nous pouvons ici faire le lien entre la pensée de Laville et Sainsaulieu, reprise à leur compte Pichault et Nizet, et la tension entre individu et collectif que nous avons retenu comme un des soubassements de notre problématique.

Les travaux de Pichault et Nizet complètent utilement l'approche de Mintzberg, en introduisant quelques notions essentielles pour notre problématique: formalisation, flexibilité, leadership, autorité, qui seront autant de points d'appui pour notre sujet.

D. Les configurations de gouvernance et de gestion dans les organisations du tiers-secteur - Malo (2003)

Malo tente, dans un intéressant article (2003), d'adapter la grille théorique de Mintzberg au cas particulier des organisations du tiers secteur. Elle insiste sur le fait que la logique déterministe de Mintzberg est insuffisante pour rendre compte de la réalité des organisations du tiers-secteur, et qu'il convient de lui adjoindre une logique volontariste: c'est à partir de l'articulation de cette double dynamique que pourront être comprises ces organisations. Elle cherche notamment à réhabiliter la **configuration politique**, qui « n'est

plus vouée à l'échec, elle correspond à une configuration *démocratique* révélant les intérêts différents dans un espace commun de délibération » (Malo, 2003: 19). Quant à la **configuration missionnaire**, elle est vue comme une combinaison d'utopie et d'idéologie, au sens noble et fort de ces deux termes: l'utopie comme « *force de mobilisation* présentant une alternative au monde actuel », l'idéologie comme « *force de cohésion* nécessaire à une société ou un collectif pour tenir ensemble ». Si la configuration missionnaire s'accommode bien d'un leadership charismatique, « un leader ne suffit pas, fusse-t-il charismatique, il faut aussi un contenu, *un projet collectif ou d'intérêt général*. Il faut des *leaders sociaux* et non seulement charismatiques » (Malo, 2003: 5-6).

i. Les configurations de gouvernance

Malo s'efforce donc de bâtir une typologie des configurations de gouvernance et de gestion qui respecte l'identité démocratique et volontariste des organisations du tiers-secteur, et distingue ainsi 6 idéaux-type de gouvernance: missionnaire locale ; démocratique participative ; démocratique représentative ; entrepreneuriale en solo, en duo, locale ; par contrat de performance ; intégrée. Les attributs des gouvernes missionnaire, démocratique participative et représentative, qui sont les plus intéressantes pour notre propos, sont développées ci-après.

TABLEAU 5 : Les configurations de gouvernance (d'après Malo, 2003)

IDÉAL-TYPE DE GOUVERNE	ACTEURS ET DYNAMIQUE DU PROCESSUS STRATÉGIQUE	ORGANISATIONS ET VALEURS DU TIERS SECTEUR
Gouverne missionnaire locale ou globale	Mouvements sociaux Leaders sociaux Leadership charismatique Adhésion à un projet mobilisateur de transformation sociale	Petite organisation locale Petit ensemble fédéré Généralement encore jeune Grande organisation ancienne ou grand ensemble fédéré ancien mais en renouveau Valeur : intérêt collectif ou général
Gouverne démocratique participative	Participation de tous Ajustement mutuel Autonomie et concertation	Petite organisation Petit ensemble fédéré ou table de concertation Généralement encore jeune Valeur : participation comme finalité
Gouverne démocratique représentative	Droit d'être représentés Représentants des parties prenantes Association de défense des droits Expression des contre-pouvoirs	Petite organisation Ensemble fédéré Grande organisation Valeur : intérêts des membres de toute catégorie; intérêt commun (interface des intérêts particuliers)

ii. Les configurations de gestion

Si la gouvernance est un mode de coordination, son articulation avec la gestion en tant que fonction de coordination doit également être envisagée. Il s'agit en fait de poser la question de la manière dont s'exerce la fonction de direction générale dans une organisation du tiers secteur.

Malo distingue à ce sujet cinq configurations de gestion: missionnaire ou militante ; en solo ou entrepreneuriale ; démocratique participative (autogestion) ; démocratique représentative (cogestion) ; mécaniste décentralisée. Là encore, nous ne présentons dans le détail que trois de ses configurations.

TABLEAU 6 : Les configurations de gestion (d'après Malo, 2003)

IDÉAL-TYPE DE GESTION	ACTEURS ET MÉCANISME DE COORDINATION	ORGANISATIONS ET VALEURS DU TIERS SECTEUR
Gestion missionnaire ou militante	Gestionnaire militant Porteur du projet Leadership charismatique ou pluriel (duo président et dg) Adhésion à la mission	Petite organisation locale Petite fédération Généralement jeune Valeur : engagement dans un projet collectif
Gestion démocratique participative (autogestion)	Participation de tous les opérateurs Comités opérationnels Assemblées générales fréquentes Gestionnaire coordonnateur et animateur des réunions	Petite organisation locale Petite fédération Généralement jeune Valeur : participation (<i>empowerment</i>) comme finalité
Gestion démocratique représentative (cogestion)	Participation des représentants (syndicaux ou autres) des salariés, des bénévoles, voire des usagers Comités mixtes Directeur ouvert à la négociation	Petite ou grande organisation Jeune ou ancienne Valeur : démocratisation de l'entreprise

Dans la configuration de **gestion missionnaire militante**, tous les acteurs travaillent dans le même sens car ils adhèrent à un même projet mobilisateur. L'engagement est mû par le projet mais aussi par le leadership charismatique d'un porteur de projet.

« *L'adhocratie* [implique] une **configuration de gestion participative** [...] et] un *fonctionnement en comités opérationnels*. Elle caractérise les organisations fonctionnant en *collectifs autogérés*, qu'ils soient de travailleurs, d'usagers ou mixtes. *L'autogestion* ou la *gestion participative* sont adoptées par de nombreuses petites associations, coopératives et mutuelles du tiers secteur, généralement encore jeunes, parfois anciennes mais alors fortement imprégnées de *l'empowerment* comme valeur. On y pratique la *délibération régulière en assemblée générale*, hebdomadaire ou mensuelle, sur de nombreuses questions relevant classiquement de la gestion et interférant également avec la gouvernance comme pouvoir d'orienter les activités. Le gestionnaire joue un rôle d'*animateur* » (2003: 12).

Dans la configuration de **gestion démocratique représentative ou cogestion**, la

participation de tous n'est pas le critère, c'est la participation de leurs représentants la représentation des intérêts qui est recherchée: « on accepte de faire ressortir les oppositions, l'expression des "pour" et des "contre" dans des espaces communs de délibération » (2003: 12). Une place est reconnue à la syndicalisation et à la contestation; débat et délibération ont une place importante, comme dans la configuration participative, mais les règles y sont plus précises et plus formelles.

L'intérêt des travaux de Malo est de situer les enjeux du débat non sur la comparaison entre une configuration démocratique et d'autres configurations, mais de chercher quel type de configuration démocratique convient à tel contexte. Par ailleurs, il nous permet de relier gouvernance et gestion de l'organisation à la question de ses valeurs.

E. Un cas particulier: l'entreprise apprenante – Baranski et al. (2005)

Séryex et son équipe ont développé, en s'inspirant notamment des travaux de Morin (1994), Le Moigne (1977) sur les notions de complexité et d'auto-organisation, le concept d'entreprise apprenante, lequel peut également être riche d'enseignements pour l'étude des entreprises démocratiques. L'entreprise apprenante se caractérise par le fait de:

- « développer l'autonomie des personnes pour encourager leur créativité pour qu'elles puissent faire face rapidement aux diverses sollicitations de l'environnement, et innover. Le concept d'autonomie est inséparable de celui d'organisation dans les systèmes complexes. Le principe d'auto-organisation : délégation / confiance
- Communiquer sur la direction et les objectifs, dans le dialogue et le débat, pour partager la vision [...]. C'est le versant indispensable de l'autonomie. Le principe de l'hologramme : donner le sens / donner du sens
- Cultiver la diversité des profils et des points de vue [...]
- Respecter l'environnement pour préserver des échanges équilibrés avec la société [...]
- Accepter et dépasser des logiques contradictoires pour qu'elles dynamisent l'entreprise [...]
- Construire une organisation qui s'efforce de grandir en faisant grandir les siens, qui devient apprenante en aidant les différents acteurs à devenir apprenants » (Baranski et al., 2005: 20-21)

A partir de ces différentes typologies issues de la littérature, nous sommes désormais en mesure de décrire une entreprise démocratique à partir d'un certain nombre de critères, et de la situer par rapport à un certain nombre d'idéaux-types. Ces outils théoriques nous amèneront, une fois confrontés au terrain, à nous poser la question du mode de coordination, des buts de l'organisation, de la formalisation et la flexibilité des

critères de GRH, du type de leadership et d'autorité, des valeurs.

Cette question des valeurs est essentielle pour notre propos. En effet, du point de vue de la théorie de la contingence structurelle, la structure d'une organisation est une réponse à une exigence d'efficacité techno-économique associée à un contexte de fonctionnement. Mais, selon la définition du champ de notre étude, les entreprises démocratiques sont caractérisées par la place centrale d'un projet collectif sous-tendu par des valeurs. La démocratie en organisation n'est pas une simple réponse à un contexte de fonctionnement, mais elle a pour objectif, dans une perspective plus volontariste que déterministe, de modifier le contexte de fonctionnement, de transformer la réalité en adéquation avec un projet collectif. Une conception endogène de l'organisation doit donc être préférée aux conceptions exogènes comme la théorie de la contingence structurelle. C'est pourquoi nous allons maintenant nous efforcer de faire une rapide revue des outils théoriques qui pourront nous aider à décrire ce que nous avons appelé le « paradigme collectif » d'une organisation, « c'est-à-dire une structure mentale, largement implicite, de concepts, de croyances et de valeurs, ou encore une façon de percevoir, de penser et d'agir associée à une certaine vision de la réalité » (Desreumeaux, 2005: 173).

II. DES OUTILS THEORIQUES POUR ABORDER LA QUESTION DU PARADIGME COLLECTIF DE L'ORGANISATION

A. Deux grilles descriptives

Notre exploration théorique du thème des valeurs d'une organisation débute avec la présentation de deux grilles descriptives – de l'idéologie managériale et des valeurs du management participatif – avant de se poursuivre avec la présentation de deux cadres plus analytiques et plus ambitieux: les économies de la grandeur et la théorie du capital social. Nous prendrons également le temps d'un développement sur le thème de la confiance, qui nous semble intrinsèquement lié à la question des valeurs par le biais de la notion de croyance. Enfin, une présentation des travaux de Sainsaulieu *et al.* (1983) nous permettra de contextualiser cette notion de paradigme collectif dans le cas particulier des entreprises démocratiques.

i. L'idéologie managériale selon Khandwalla

Le modèle de Khandwalla (résumé par Desreumeaux, 2005: 192) décrit l'idéologie managériale en termes d'attitudes des dirigeants de l'organisation sur différentes questions touchant aux relations de l'organisation avec son environnement externe et son fonctionnement interne:

- attitude envers le **risque**: large acceptation de l'innovation, du changement, de la nouveauté; ou au contraire attitude conservatrice

- attitude envers l'**optimisation**: accent mis sur le bon sens, l'intuition, la recherche d'un résultat satisfaisant; ou au contraire accent mis sur les démarches analytiques et rationnelles, planifiées, la recherche de l'optimisation des décisions
- attitude envers l'**organisation d'ensemble**: régularités et repères bureaucratiques / souplesse et flexibilité (ce point renvoie à la distinction entre structures organiques et mécanistes introduite par Burns et Stalker)
- degré de **coercition**: autorité, menaces, sanctions, changements sans explication; ou au contraire refus de ces pratiques voire laissez-faire
- attitude envers la **participation**: degré auquel la décision est participative, importance donnée à l'expression des besoins et opinions des individus et au fonctionnement sur la base de groupes de travail

Les travaux de Khandwalla nous dotent donc d'une grille d'observation des l'idéologie d'une organisation.

ii. Les valeurs du management participatif

Sur cette dernière dimension de la participation, essentielle pour notre étude des entreprises démocratiques, de la participation, nous pouvons faire appel aux travaux d'Aktouf pour préciser les valeurs du management participatif. Il constate « que les principales théories managériales qui ont traité du management participatif se référaient à un humanisme dont les valeurs peuvent se résumer ainsi :

- La vision d'une destinée pour chaque être humain, celle d'une conscience personnelle qui le pousse à l'émancipation et qu'il faut réaliser.
- La condition humaine est d'abord déterminée par le rapport de l'être humain aux autres. L'homme est un "animal social".
- L'être humain est aliéné par le travail et cela lui interdit toute possibilité d'épanouissement personnel dans un cadre hiérarchique.
- L'être humain est un sujet. Il s'investit dans sa destinée, avec des significations, des intentions et des projets. Il est acteur de sa propre destinée »

(Aktouf O., 1992, « Management and Theories of Organizations in the 1990's : Toward a Critical Radical Humanism ? », *Academy of Management Review*, Vol. 17, n°3, pp. 407 – 431, in Caudron, 2007: 14)

Ces deux présentent un intérêt par leur précision descriptive mais ne constituent pas de réels cadres d'analyse. Afin de donner une réelle substance explicative et analytique à la notion de paradigme collectif, nous allons mobiliser les théories des économies de la grandeur et du capital social.

B. Deux cadres d'analyse

i. Le modèle théorique des « Economies de la grandeur »

Boltanski et Thévenot (1992) ont échafaudé un modèle théorique dont l'objectif est de saisir les modalités de la production des accords, de la réalisation des coordinations entre les personnes, en particulier dans les situations de travail. Boltanski et Thévenot appuient leur travail sur deux propositions méthodologiques essentielles:

- les situations ne peuvent se comprendre, s'analyser, qu'à partir de la représentation qu'en donnent, à travers leurs justifications, les personnes qui les font
- les personnes ont, tout autant que le chercheur, compétence à évaluer la nature des situations dans lesquelles elles se déplacent, et c'est de cette compétence que le chercheur doit partir

Selon les auteurs, la possibilité des relations entre personnes repose sur des systèmes d'équivalences partagées, des grandeurs communes, permettant à chacun de trouver les repères qui vont guider ses relations dans la situation, lui fournir les éléments de caractérisation de celle-ci. Ces grandeurs, ces systèmes d'équivalences, se déploient dans des « mondes » régis par la cohérence des principes qui y sont activés. Nous décrivons dans le tableau ci-après les différents mondes isolés par Boltanski et Thévenot à partir d'un certain nombre d'indicateurs qui permettent de mieux les repérer. Ce tableau est le fruit d'un précieux travail de vulgarisation du modèle de l'économie des grandeurs réalisé par Amblard *et al.* (2005).

Tableau 8: Les mondes communs (Amblard et alii, 2005: 88), adapté de Boltanski et Thévenot (1992)

	Inspiration	Domestique	Opinion	Civique	Marchand	Industriel
Principe supérieur commun	Se soustrait à la mesure, jaillit de l' inspiration	Relations personnelles, hiérarchie, tradition	L' opinion des autres	Prééminence des collectifs	Concurrence	Objet technique et méthode scientifique, efficacité, performance
Etat de grandeur	Spontané, insolite, échappe à la raison	Bienveillant, avisé	Réputé, connu	Représentatif, officiel	Désirable, valeur	Performant, fonctionnel
Dignité	Amour, passion, création	Aisance, bon sens	Désir de considération	Liberté	Intérêt	Travail
Répertoire des sujets	Enfants, artistes	Supérieurs, inférieurs, ascendants...	Vedettes	Collectivités	Concurrents, clients...	Professionnels
Répertoire des objets	Esprit, corps...	Préséance, cadeaux...	Noms, marques, messages	Formes légales	Richesse	Les moyens
Formule d'investissement (prix à payer)	Risque	Devoir	Renonce au secret	Renonce au particulier, solidarité	Opportunisme	Investissement, progrès
Rapport de grandeur	Singularité	Subordination, honneur	Identification	Adhésion, délégation	Possession	Maîtrise
Relations naturelles	Rêver, imaginer	Eduquer, reproduire	Persuasion	Rassemblement pour une action collective	Relations d'affaires, intéresser	Fonctionner
Figure harmonieuse	Imaginaire	Famille, milieu	Audience	République	Marché	Système
Epreuve modèle	Aventure intérieure	Cérémonie familiale	Présentation de l'événement	Manifestation pour une juste cause	Affaire, marché conclu	Test
Mode d'expression du jugement	Eclair de génie	Appréciation	Jugement de l'opinion	Verdict du scrutin	Prix	Effectif, correct
Forme de l'évidence	Certitude de l'intuition	Exemple	Succès, être connu	Texte de loi	Argent, bénéfice	Mesure
Etat de petit	Routinier	Sans gêne, vulgaire	Banal, inconnu	Divisé, isolé	Perdant	Inefficace

ii. Le capital social

Enjolras rappelle dans un article ce que recouvre la notion de capital social: « le concept de capital social recouvre une variété d'entités qui ont en commun d'être liées à différents aspects de la structure sociale et qui facilitent ou contraignent certaines actions sociales. Coleman distingue trois entités qui constituent un capital social pour les acteurs: les obligations et la confiance qui sont associées à une structure sociale; les canaux d'information associés à une structure sociale; les normes, dans la mesure où elles facilitent ou contraignent un certain type d'actions. [...] Du point de vue sociologique, l'effet externe du capital social peut se conceptualiser en termes de réciprocité généralisée, tandis qu'en termes économiques, le capital social, du fait de la confiance qu'il contribue à générer, réduit les coûts de transaction en rendant les contrats sûrs » (Enjolras, 2005: 13). Pour Enjolras, c'est au sein de structures collectives et autonomes de décision (*self-governing*) fondées sur la confiance et la réciprocité, comme les structures de l'économie solidaire, que se produit et se développe le capital social. « Le capital social constitue de ce point de vue le fondement pour la réalisation d'actions collectives ayant un caractère de bien public. En l'absence de capital social et de la confiance et de la réciprocité qui lui sont associées, la mobilisation collective n'aurait pas lieu, chacun préférant se comporter en passager clandestin » (Enjolras, 2005: 14).

C. Les modes de construction de la confiance

Mendez et Richez-Battesti (1999) soulignent que l'analyse des modes de construction de la confiance peut fournir des éléments de réponse au défi que pose aux organisations de l'économie sociale le paradoxe entre missions d'intérêt général et concurrence avec des organisations à but lucratif. Nous reprenons à notre compte cette idée, en la transférant sur un autre terrain, celui de la démocratie et des paradoxes qui lui sont associés et qui sous-tendent notre cadre d'analyse.

Mendez et Richez-Battesti rappellent que la plupart des auteurs s'accordent sur le point de départ suivant: la relation de confiance s'inscrit dans un temps long, dans le cadre d'actions répétées, et met en jeu des relations personnelles.

De nombreux auteurs donnent une définition statique de la confiance, ce dont Eric Simon (2007) donne un aperçu: croyance mutuelle en ce qu'aucune partie dans l'échange ne profitera des faiblesses de l'autre (Barney et Hansen); présomption que l'autre partie est dépourvue d'opportunisme (Bidault et Jarillo); acceptation de se mettre en état de vulnérabilité vis-à-vis de tiers (Lorenz). Simon (2007) rappelle également la définition de la confiance selon Thuderoz et Mangematin: la croyance qu'un autre individu, une organisation agira de façon conforme à ce qui est attendu de lui. Mais, si l'on accepte l'idée d'un contexte d'incertitude radicale et de rationalité limitée des acteurs, que devient cette notion de « conformité » ? S'agit-il d'une injonction du type « Faites-ça » ou du type « Inventez une solution à ce problème » ?

Nous nous détournons de ces théories qui ne voient dans la confiance à peine plus qu'un « risque calculé », pour y voir plutôt, avec Mendez et Richez-Battesti, le fruit d'une construction sociale dynamique, qui implique des apprentissages réciproques et une prise en compte des trajectoires des acteurs. Le détour par l'anglais permet d'explicitier la polysémie du terme confiance, qui est *trust* (avoir foi en) et *confidence* (faire confiance à). La confiance est donc affaire de croyance. Ce point nous paraît tout à fait essentiel dans le cadre de notre étude, dans la mesure où nous avons insisté sur la place centrale des présupposés normatifs des acteurs dans leur rapport au concept de démocratie.

La confiance est liée à la question de la production des règles, de l'action collective, de l'apprentissage. Nous nous plaçons du côté d'une conception qui voit cet apprentissage non pas seulement comme le moyen de révéler le comportement des agents, mais aussi de les transformer, en cohérence avec notre conception de la démocratie en organisation comme volonté de modification du contexte de fonctionnement. La définition donnée par Servet et reprise par Mendez et Richez-Battesti intègre ces dimensions de temporalité, de dynamique, d'apprentissage: il « fait reposer le lien de confiance sur trois éléments fondamentaux qui s'articulent les uns avec les autres: la foi (dont la croyance fait partie), les éléments de validation et de preuve de la parole donnée et la mémoire. » (Mendez et Richez Battesti, 1999: 24).

Le rôle particulier du paradigme collectif dans les entreprises démocratiques

Sainsaulieu et son équipe ont produit une des rares études d'envergure sur la question de la démocratie en organisation. Au sortir des années 1970, marquées par le « moment autogestionnaire » (Georgi, 2004), les auteurs essaient d'embrasser avec une approche normative tous les enjeux de la démocratie en organisation, des associations militantes aux grandes entreprises en passant par les SCOP et les kibboutz, de la France à l'Algérie en passant par la Yougoslavie. Le propos pêche ainsi par ambition, et est également marqué par son époque. Il n'en reste pas moins que Sainsaulieu et son équipe, issus du courant socio-anthropologique de la théorie des organisations, arrivent à restituer l'univers culturel des organisations démocratiques dans leur complexité, et à mettre au jour un certain nombre de phénomènes symboliques.

Sainsaulieu *et al.* expliquent en quoi le rôle d'une culture commune est d'autant plus important dans les organisations démocratiques: « plus l'organisation sera en marge du système de normes dominantes, plus la pression à la conformité interne sera intense » (Sainsaulieu *et al.*, 1983:78). Plus loin: « si le permis et l'interdit sont très peu formalisés, les relations entre participants en sont très moralisées, définissant de véritables obligations sociales. Chaque attitude, chaque comportement fait référence à des codes de conduite, à des normes qui viennent réguler les conflits. L'absence de règles explicites renvoie chacun à un auto-contrôle et au contrôle mutuel » (1983: 176). Cette conformité interne peut confiner au fonctionnement groupal, avec le risque de reproduction de mécanismes de type bouc émissaire face à toute tentative de remise en cause du système de normes et de

valeurs dominantes du groupe, sans qu'il y ait de contrepoids possibles. D. Martin *et al.* ont par exemple mené une étude sur l'entreprise *The Body Shop*®, laquelle a développé un « projet collectif centré sur l'expression libre des émotions, en tant qu'elles favorisent les relations conviviales entre les membres, ainsi que leur bien-être au travail » (Pichault et Nizet, 2000: 232-233). Ils ont remarqué qu'il existait au sein de cette entreprise une importante pression à la conformité, qui était pourtant contradictoire avec l'idée d'une libre expression des sentiments.

Nous avons désormais à notre disposition un ensemble d'outils issus de la littérature qui nous permettent de donner une substance à la notion de paradigme collectif. A l'instar des typologies organisationnelles présentées dans la première partie du chapitre, ces outils nous permettront d'explicitier, une fois sur le terrain, le contexte organisationnel dans lequel s'inscrivent les dynamiques relatives à la prise de décision,

III. UN DETOUR PAR LA PHILOSOPHIE ET LES SCIENCES POLITIQUES POUR CARACTERISER LA NOTION DE PROCESSUS DEMOCRATIQUE DE PRISE DE DECISION

Nous l'avons dit en introduction, la spécificité de notre sujet dans le champ de la théorie des organisations peut nous amener à sortir de ce cadre pour faire des "emprunts" théoriques à d'autres disciplines. Le terme "d'entreprise démocratique" situe explicitement notre démarche à l'intersection de préoccupations politiques et économiques: nous nous permettrons ainsi un détour par la philosophie politique et les sciences politiques, dont l'objectif sera de nous "équiper" en outils théoriques propices à l'étude des processus de prise de décision en contexte démocratique. Nous faisons ainsi le pari qu'un transfert de ces notions du champ de la philosophie et des sciences politiques vers le champ de l'étude des organisations est possible. Nous nous proposons donc de nous pencher sur les notions de démocratie délibérative et démocratie participative, qui présentent un double intérêt: elles se fixent pour objectif de dépasser les contradictions propres à la démocratie représentative; elles s'intéressent aux processus et à la participation des acteurs.

A. La théorie de la démocratie délibérative, un cadre d'analyse de l'entreprise démocratique?

i. Définition du paradigme délibératif

Dans un texte fondateur, Bernard Manin résume en une phrase l'apport théorique principal de la théorie de la démocratie délibérative: « La décision légitime n'est pas la volonté de tous mais la volonté qui résulte de la délibération de tous » (Manin, 1985). Ce sont les travaux d'Habermas (1997) qui fondent le paradigme délibératif, dont nous

retiendrons pour notre sujet les concepts essentiels suivants:

- la notion de **processus**: une norme n'acquiert de légitimité démocratique qu'au travers d'un processus de délibération qui est aussi le processus de formation de l'opinion publique.
- la notion de **communication**: ce processus de formation de l'opinion publique est de nature communicationnelle. Les citoyens échangent des raisons et des arguments en vue d'arriver à un accord intersubjectif. Les décisions sont prises démocratiquement par les participants à une "situation de parole idéale" (Münster, 1999)
- la notion d'**espace public autonome**: Ce processus se déploie dans un "espace public autonome", où les citoyens peuvent participer librement à la délibération. En rupture avec les théories politiques classiques de la démocratie (républicanisme, libéralisme), qui cantonnent la délibération dans l'enceinte d'un parlement, Habermas ancre résolument l'espace délibératif dans les discussions ordinaires des citoyens.
- La notion de **procédure**: c'est grâce aux procédures de l'Etat de droit démocratique que les citoyens sont susceptibles d'arriver à un accord

La théorie de la démocratie délibérative enracine donc la légitimité d'une décision collective dans une « exigence sur les conditions de sa production: une décision collective est légitime et a une valeur dans la mesure où elle résulte de la délibération libre et égale de tous » (Manin, 2002: 39). La théorie de la démocratie délibérative s'intéresse donc non pas seulement à des questions institutionnelles, mais également à des questions d'organisation de la prise de décision, et c'est ce qui fait tout son intérêt pour notre propos.

Cette conception rompt avec les théories du choix rationnel, en postulant que l'individu est capable de se transformer, de changer ses préférences, d'évoluer au fur et à mesure de la discussion. Elle est également une alternative à la pure agrégation des préférences, dans laquelle les individus sont considérés comme ayant des préférences que la participation à la décision collective ne change pas. « L'idée centrale de la théorie de la démocratie délibérative est au contraire qu'il n'est ni désirable normativement, ni justifié empiriquement, de considérer que lorsque les citoyens entrent sur le forum pour décider des affaires publiques, ils ont déjà des préférences entièrement formées et imperméables au contact d'autrui » (Manin, 2002: 46).

ii. Agir communicationnel et agir stratégique

Pour Habermas, les participants doivent toujours choisir entre une action orientée vers la compréhension (**l'agir communicationnel**) et une action orientée vers le succès (**l'agir stratégique**): délibération et négociation ou "marchandage" sont incompatibles. Pendant l'interaction stratégique, les moyens communicationnels sont utilisés mais la formation du consensus ne fonctionne pas comme mécanisme de coordination de l'action, comme c'est le cas dans l'agir communicationnel. Dans la délibération, la décision finale doit reposer sur la force du meilleur argument, plus que sur la puissance des intérêts en

balance. Urfalino (2005) récusé ce modèle qu'il appelle « conversationnel » de la délibération, qui suppose une situation de pureté empiriquement très rare: absence d'enjeux internes (les participants n'ont pas d'intérêt dans la décision) comme externes (il n'y a pas d'autre enjeu que celui de prendre la décision, comme par exemple celui de ne pas perdre trop de temps). L'absence d'enjeux apparenterait ainsi la délibération à une « conversation ». Urfalino lui préfère un modèle qu'il appelle « rhétorique ». Après avoir pris comme point de départ une définition simple et enracinée dans le réel (« la délibération est la discussion d'un groupe en vue d'une décision que les membres de ce groupe ont à prendre en commun »), il récusé l'opposition irréductible entre délibération et marchandage, au profit d'une vision pragmatique où la négociation peut admettre des échanges argumentatifs et la délibération l'échange de menaces et promesses. « Les participants ne sont pas nécessairement égaux et tour à tour orateurs et auditeurs ; il n'est pas non plus toujours exigé que soit respectée la force du meilleur argument » (Urfalino, 2005). Urfalino redéfinit donc l'exigence pour qu'on puisse parler de délibération comme « l'exigence normative [...] que tous les participants n'aient pas déjà leur volonté complètement déterminée et fixée et que, partant, les discours échangés soient susceptibles de contribuer à la formation de la détermination de certaines de ces volontés » (Urfalino, 2005).

iii. Les objectifs poursuivis par la théorie délibérative

Pour les défenseurs de la démocratie délibérative, en permettant la production d'informations nouvelles dans le processus de prise de décision, elle est une réponse au problème de la rationalité limitée des acteurs mis en avant par March et Simon (1964): « le spectre de la rationalité limitée serait en quelque sorte repoussé au profit d'une transparence pure et parfaite du processus d'information » (Blondiaux et Sintomer, 2002: 31). Rappelons à cet égard que le concept de rationalité limitée peut se définir comme suit: les individus sont rationnels, mais leurs capacités limitées de traitement de l'information les conduisent à développer des comportements de satisfaction plutôt que d'optimisation, à poursuivre leurs buts de façon séquentielle, etc (d'après Desreumeaux, 2005). Par ailleurs, la démocratie délibérative inciterait à une "montée en généralité" en contribuant à former des citoyens aux "mentalités", aux "compétences" élargies. Enfin, elle est une source normative et factuelle de légitimité, car elle favorise le respect de tous les acteurs et la prise en compte de leurs arguments. Précisions que la démocratie délibérative ne doit pas être confondue avec la démocratie directe, même si elle considère que la participation démocratique est une fin en soi: « Il s'agit avant tout d'une participation à la délibération et à la formation de l'opinion, et non d'une implication directe dans les décisions. Dans cette perspective, la place centrale de la représentation dans la politique contemporaine n'est pas considérée comme posant problème » (Blondiaux et Sintomer, 2002: 25).

iii. Rapide aperçu de quelques critiques adressées à la théorie de la démocratie délibérative

La démocratie délibérative a notamment été critiquée au nom de l'inégale capacité des groupes à peser sur la délibération et à s'y faire entendre. Pour Münster (1999), Habermas fait abstraction du fort degré de conflictualité des sociétés modernes tel qu'il a pu être mis en avant par Bourdieu ou Lyotard, et de l'antagonisme de classes mis au jour par Marx. Blondiaux et Sintomer (2002) mettent également en évidence l'absence dans la théorie délibérative de réflexion sur le phénomène du « cens caché » inhérent à la démocratie représentative (qui tend à marginaliser la représentation des couches dominées de la population sur la scène politique), de même que sur le fétichisme propre à tout mécanisme de délégation de pouvoir (qui voit les délégués s'accaparer le pouvoir reçu de la base). Par ailleurs, devant le constat d'un écart important entre les réalités des expériences concrètes et « l'épure délibérative », « la tentation est forte d'interpréter dans une optique fonctionnaliste le recours croissant à la délibération et à la participation dans les politiques publiques. Celui-ci répondrait moins en pratique à une exigence de démocratie qu'à une contrainte d'efficacité. En impliquant davantage d'acteurs, la délibération favoriserait l'acceptation sociale des décisions » (Blondiaux et Sintomer, 2002: 32).

Nous n'oublions pas que la théorie délibérative a été forgée dans le champ de la philosophie politique, et n'a par ailleurs pas donné lieu à beaucoup de tentatives d'applications pratiques. Mais nous nous proposons d'emprunter à cette théorie sa grille d'approche et les concepts que nous avons présentés ci-dessus afin d'aborder notre objet d'étude, les entreprises démocratiques. Nous ne sommes d'ailleurs pas les premiers à tenter un transfert de cette théorie vers le champ de l'économie solidaire

iiii. Une application de la théorie délibérative à l'économie solidaire: la notion « d'espace public vécu »

Bernard Eme s'est avant nous efforcé de jeter un pont entre le paradigme délibératif et l'étude des organisations, en particulier des organisations de l'économie solidaire. Pour Eme (2003: 165), l'économie solidaire fait « émerger *des espaces publics d'autonomisation ancrés dans les "mondes vécus" des individus* ». Ces espaces visent une "intégrité", une "autonomie des styles de vie" et voient prédominer les "mondes vécus", les particularités communautaires et expressions identitaires fondées sur la culture, les ressources de solidarité et les formes de socialisation. L'auteur les oppose aux espaces stratégiques d'influence, caractérisés par le marchandage, la négociation, la manipulation stratégique. Pour Eme (2003: 169), « la définition du bien commun visé par les acteurs [*de l'économie solidaire*] s'élabore dans des espaces de délibération et d'expression ancrés dans les "mondes vécus" des individus où sont en confrontation la communication rationnelle, l'appartenance identitaire et les jeux de pouvoir ».

Une notion en vogue ces dernières années est celle de démocratie participative, qui a connu le destin inverse de la démocratie délibérative: une efflorescence d'initiatives locales se réclamant, à des degrés divers, de la démocratie participative, mais une construction théorique moins aboutie. Pour Blondiaux, si elles ont des points communs, les théories de la démocratie participative de la démocratie délibérative « se distinguent cependant par leur finalité principale. Les premières recherchent la formation de communautés citoyennes actives, mettent l'accent sur l'engagement et la politisation des participants. Les secondes visent à mieux fonder la décision politique en liant cette dernière à un processus d'argumentation rationnelle impliquant des points de vue contradictoires » (Blondiaux, 2008: 42). Une des plus célèbres de ces expérimentations concrètes en matière de démocratie participative est celle du budget participatif développée par la ville de Porto-Alegre au Brésil. Elle présente pour nous l'intérêt de nous décentrer doublement: par rapport à une vision européenne des choses; en nous proposant un détour par le management public.

B. L'exemple du budget participatif de Porto Alegre en guise de contrepoint

Gret et Sintomer (2002: 22) donnent une définition de la démocratie participative au sens strict: la démocratie participative est ce « qui permet aux citoyens de discuter des grandes options politiques et de participer à la construction de l'intérêt général ». Au sens large, elle aurait également dans le contexte français deux autres fonctions:

- une fonction gestionnaire: incorporer les énergies des citoyens dans la gestion locale, selon l'idée que bien gérer, c'est gérer avec
- une fonction sociale, de reconstitution du lien social qui serait menacé par la montée de l'individualisme

Il ressort de cette triple fonction que la notion de participation reste ambiguë: s'agit-il d'une communication entre gouvernants et gouvernés? D'une consultation des gouvernés avant décision? D'une cogestion entre les élus et la société civile?

Gret et Sintomer attirent notre attention sur la nécessaire contextualisation à faire pour comprendre la dynamique de la démocratie participative: en effet, si une vision consensuelle de la démocratie participative prédomine dans une France en quête de lien social, il n'en est pas du tout de même à Porto-Alegre au Brésil où c'est le volet politique de la démocratie participative qui prédomine, et où « la conflictualité continue d'être valorisée et les règles établies, si elles profitent à tous, bénéficient plus particulièrement aux plus démunis » (2002: 24). Dans un contexte d'appropriation de l'Etat par les classes dominantes, la priorité est bien plus à une « inversion des priorités » qu'à la reconstitution du lien social. La démocratie participative à la brésilienne apparaît ainsi comme une forme empirique de réponse à la critique du "consensualisme" habermassien.

Gret et Sintomer, dans leur étude de l'expérience de budget participatif de la ville de Porto

Alegre, soulignent que « l'originalité conceptuelle de l'expérience de Porto-Alegre est sans doute d'avoir insisté sur le fait que la participation produit des effets positifs dans la mesure où elle s'appuie sur des règles objectives qui ne varient pas d'un quartier à un autre ou d'une communauté à une autre: l'arbitraire subjectif des décideurs favorisant telle ou telle clientèle est ainsi éradiqué. » (2002: 25).

Règles objectives et critères transparents différencient le budget participatif à la fois du populisme, dans lequel la décision revient en fin de compte au leader, et du "spontanéisme d'assemblée" cher aux idéologies socialistes traditionnelles. Pour Gret et Sintomer, le succès de l'expérience de Porto-Alegre tient donc au fait que la dynamique de participation enclenchée est, de part en part, procédurale: « la participation ne peut rester une dynamique spontanée et informelle. Pour se déployer, elle doit reposer sur des règles et des procédures claires qui favorisent à la fois la délibération et la prise de décision » (2002: 133-134).

Si elles ne sont pas intrinsèquement liées (cas des processus consultatifs: les citoyens peuvent délibérer sans participer à la prise de décision / cas du référendum: ils peuvent participer à la décision sans avoir préalablement délibéré), on voit bien néanmoins que les notions de délibération et participation se renforcent mutuellement: « la délibération ne déploie toute sa rationalité que lorsque l'ensemble des parties concernées y participent; réciproquement, la participation est susceptible de déboucher sur une dynamique rationnelle (pouvant contrebalancer le pouvoir des experts ou le monopole des représentants sur la définition de l'intérêt général) parce qu'elle engendre une délibération publique élargie » (Blondiaux et Sintomer, 2002: 27).

Nous nous proposons donc d'appliquer les concepts tirés de la littérature théorique sur la démocratie délibérative à l'étude des entreprises démocratiques; l'exemple du budget participatif de Porto-Alegre nous permettra lui d'opérer une utile distanciation par rapport au champ de notre étude.

Notre bagage théorique ne serait cependant pas complet si nous ne penchions pas sur la question du pouvoir et du leadership, et de sa place dans le contexte spécifique des entreprises démocratiques: qu'en est-il, que reste-t-il de ces notions de pouvoir et de leadership dans une entreprise qui se veut démocratique?

IV. DES OUTILS POUR CONCEPTUALISER POUVOIR ET LEADERSHIP DANS LES ORGANISATIONS

Weisbein (2003: 157-158), dans un numéro spécial de la revue *Hermès* intitulé « Economie solidaire et démocratie » met en garde contre « une vision "enchantée" de ces pratiques, [...] la surévaluation de leur potentielle portée démocratique [et] l'assignation

normative, faite aux entreprises sociales qui les portent et les promeuvent, d'un véritable projet politique. ». Il fait ainsi remarquer qu'au sein de nombreuses entreprises solidaires, « Il apparaît en effet que certains membres (individuels ou collectifs) y détiennent une position privilégiée. Ce statut central peut découler d'impératifs fonctionnels et formels (assurer la coordination interne du réseau ou sa représentation externe auprès de son environnement institutionnel) ou bien être complètement informel, découlant seulement du prestige, du charisme ou de la compétence reconnue à celui qui en est crédité. De même, cette position de centralité est à mettre en relation avec la qualité des connexions qui lient chaque membre d'un réseau : est ainsi considéré comme central le membre du réseau qui développe le plus de connexions avec les autres et en maîtrise le sens ou l'intensité » (2003: 161). cette partie sera donc l'occasion pour nous de passer en revue les notions de

A. Légitimité et domination - Max Weber (1995)

Max Weber est un des précurseurs des réflexions sur les organisations. Il s'est en effet intéressé aux différents types de dominations considérées en fonction de la légitimité qui les sous-tendent. Disons d'emblée que les termes de "domination" et "légitimité", s'ils sont chargés de présupposés normatifs dans le langage courant, en sont complètement dépourvus chez Weber.

Il définit en effet la domination comme la simple chance de trouver obéissance de la part d'un groupe déterminé d'individus (1995: 285), l'action de celui qui obéit se déroulant en substance comme s'il avait fait du contenu de l'ordre la maxime de sa conduite, simplement par un rapport formel d'obéissance, sans considération pour la valeur ou la non-valeur de l'ordre. Une légitimité est nécessaire pour établir cette domination, mais cette légitimité peut n'être vue que comme la simple chance qu'a la domination d'être tenue. En d'autres termes, la légitimité est la forme de croyance d'où provient la docilité face à une domination.

Pour Weber, la légitimité d'une domination peut revêtir trois formes:

- la forme rationnelle, reposant sur la croyance en la légalité des règlements arrêtés et le droit de donner des directives qu'ont ceux qui sont appelés à exercer la domination par ces moyens (domination légale). Dans cette forme de domination, le subordonné obéit à un supérieur désigné par un ordre impersonnel en vertu d'un principe de légalité formelle.
- la forme traditionnelle, reposant sur la croyance quotidienne en la sainteté des traditions valables de tout temps (domination traditionnelle)
- la forme charismatique, reposant sur la soumission extraordinaire en le caractère sacré, à vertu héroïque ou valeur exemplaire d'une personne (domination charismatique)

La forme de domination charismatique est liée à la reconnaissance de ceux qui sont

dominés, reconnaissance libre née de l'abandon à la révélation, à la vénération du héros ou à la confiance en la personne du chef. Cet abandon est tout à fait personnel, plein de foi, né ou bien de l'enthousiasme ou bien de la nécessité. Mais cette reconnaissance n'est pas le fondement de la légitimité: aucun prophète n'a en effet jamais regardé sa qualité comme dépendant de l'opinion de la foule. Le groupement de domination n'est pas ici un fonctionnariat avec une formation spécifique, c'est une communauté émotionnelle, dont la direction est choisie en fonction de ses qualités charismatiques: au prophète les disciples, au chef les hommes de confiance. Le prophète authentique prend, proclame de nouveaux ordres en vertu de l'inspiration ou d'une volonté de transformation concrète. Le charisme pur est spécifiquement étranger à l'économie, il est une "vocation" au sens emphatique du terme, une "mission" ou une "tâche" intérieure. Dans son type pur, le charisme dédaigne et rejette l'utilisation économique de la "grâce" comme source de revenus, c'est une puissance "anti-économique" qui rejette toute compromission avec la vie quotidienne.

Les dominations traditionnelle et rationnelle sont des formes quotidiennes de domination, la domination charismatique en est le contraire: elle s'affranchit du quotidien. Contrairement à la domination traditionnelle qui est liée au passé, la domination charismatique bouleverse le passé et est, en ce sens, révolutionnaire. Mais contrairement à la puissance de la *ratio* qui agit soit directement de l'extérieur, soit par intellectualisation, le charisme peut consister en une transformation de l'intérieur.

« La domination bureaucratique est spécifiquement rationnelle en ce sens qu'elle est liée à des règles analysables de façon discursive, la domination charismatique est spécifiquement rationnelle en ce sens qu'elle est affranchie des règles » (1995: 323)

Pour Weber, il est néanmoins possible de réinterpréter le charisme en-dehors de toute relation de domination. En effet, « la validité effective de l'autorité charismatique repose en fait entièrement sur la reconnaissance, à condition que celle-ci soit confirmée, par ceux qui sont dominés. Cette reconnaissance est conforme au devoir envers celui qui est qualifié charismatiquement, et par conséquent légitime. Mais, dans une rationalisation croissante des relations de groupement, il est aisé de concevoir que cette reconnaissance est considérée comme le fondement de la légitimité au lieu d'en être la conséquence (*légitimité démocratique*). [...] Le détenteur légitime du pouvoir en vertu de son charisme propre devient alors détenteur du pouvoir par la grâce des gouvernés qui l'élisent et l'installent librement (dans la forme) selon leur gré, voire, éventuellement, l'écartent. » (1995: 350)

Weber envisage même la possibilité d'une démocratie directe, c'est-à-dire l'administration d'un groupement en-dehors de toute relation de domination, au moyen de techniques de réduction des dominations : durée réduite des fonctions; droit de rappel à tout moment; principe de tour de rôle ou de tirage au sort; mandat impératif (compétence concrète et non générale); obligation stricte de rendre des comptes à l'assemblée, et de lui soumettre toute question nouvelle; création d'un grand nombre de postes secondaires

pourvus d'une mission spéciale; caractère de profession accessoire de la fonction. Pour Weber, ce mode d'administration peut être appelé démocratie directe tant que l'assemblée des membres est effective. « Pareil résultat peut être obtenu, au mieux, dans des groupes de faible importance, lorsque leurs membres au complet peuvent se réunir dans un même lieu, lorsqu'ils se connaissent et s'estiment égaux socialement, mais des groupements plus nombreux y ont également prétendu » (1995: 376-377). Pour Weber, ce mode d'administration est menacée par deux phénomènes:

- la bureaucratie: « une condition préalable essentielle [...] est l'absence de missions qualitatives qui ne peuvent être assumées que par des fonctionnaires professionnels qualifiés. En effet, même si l'on essaie de tenir ce fonctionnariat professionnel dans la plus étroite dépendance, il reste qu'il contient en germe la bureaucratisation, et surtout, il ne peut être nommé ni rappelé par les moyens d'une "démocratie directe" authentique. » (1995: 378)
- l'administration des notables: ceux qui, de par leur situation économique, sont en mesure d'administrer le groupement sans percevoir de salaire; et qui jouissent d'une estime sociale et d'une confiance des membres qui les amènent à occuper ces fonctions (1995: 378)

B. Quelques conceptions théoriques du leadership

Comment définir cette notion de leadership dont nous avons vu, en présentant les typologies organisationnelles de Pichault et Nizet (2000) et Malo (2003) qu'elles seraient peut-être d'une importance majeure pour notre sujet? Parmi les nombreux travaux en management et théorie des organisations sur le leadership, nous avons retenu ceux de Zaleznik et Bryman pour nous aider dans cette tâche.

i. La notion de leadership transformationnel - Bryman (1992)

A la suite des travaux de Lewin *et al.* qui introduisirent la distinction classique entre style de leadership autocratique (logique de l'imposition) et leadership démocratique (logique de la négociation), Bryman (1992: 161) complète cette typologie par l'introduction de la notion de leadership transformationnel, qui met « l'accent sur les capacités du leader à développer et à faire partager une vision cohérente de son action: on se trouve alors dans une logique de la mobilisation autour de valeurs communes ». Il y a dans le leadership transformationnel l'idée d'une visée supérieure à travers laquelle les acteurs vont transcender leur routine quotidienne, dépasser l'horizon d'un ici-et-maintenant, et dans laquelle leurs objectifs et aspirations vont converger. Les leaders transformationnels incitent les individus à transcender leur intérêt personnel au service de l'intérêt général. Le leadership transformationnel fait de charisme, d'inspiration, de considération pour les individus, et de stimulation intellectuelle. Le leader transformationnel apparaît nettement comme dépositaire et catalyseur de la vision commune.

Bryman oppose le leadership transformationnel au leadership transactionnel, induit une transaction entre leader et suiveur (le suiveur reçoit un salaire ou du prestige pour avoir respecté les souhaits du leader). Cette notion de leadership transactionnel n'est d'ailleurs pas sans rappeler la logique de négociation caractéristique du "leadership démocratique" de Lewin *et al.* En résumé (Bryman, 1992: 111), un leader transformationnel est caractérisé par :

- La vision (un but idéalisé de ce que l'organisation doit être dans le futur) et la mission plutôt que la programmation
- Instiller la vision plutôt que répartir les responsabilités
- Motiver et inspirer plutôt que contrôler et résoudre des problèmes
- Créer le changement et l'innovation plutôt que la routine et l'équilibre
- L'*empowerment* (notion qui implique à la fois l'idée de déléguer le pouvoir et "d'augmenter la puissance", de faire que les autres se sentent plus puissant) plutôt que garder le pouvoir
- Susciter l'engagement plutôt que la conformité
- Inciter à un surplus d'efforts plutôt qu'au respect d'obligations contractuelles
- L'intérêt pour les autres plutôt que le détachement
- L'intuition plutôt que la rationalité
- Une approche proactive plutôt que réactive vis-à-vis de l'environnement

ii. Leaders et managers – Zaleznik (1977)

Cette approche comparative oppose en creux le *leader* au *manager*. En son temps, Zaleznik (1977) avait déjà mis en évidence de manière éloquent un certain nombre de différences entre ces deux idéaux-types: aux managers « résolveurs de problèmes » (1977: 75), qui cherchent à restreindre l'éventail des choix possibles, Zaleznik oppose une vision quasi-mystique des leaders, qui ouvrent la perspective à de nouvelles options, qui « façonnent les idées plutôt que de leur répondre. [...] L'influence qu'exerce un leader par la modification des modes, par l'évocation d'images et d'attentes, par la création d'envies et de buts spécifiques détermine la direction que prend une entreprise. Le résultat de son influence est de changer la conception qu'ont les gens de ce qui est désirable, possible et nécessaire. »¹ (Zaleznik, 1977: 76).

Pour l'auteur, les managers sont par ailleurs à la recherche de contacts avec les autres dans leur travail, tout en cherchant à maintenir un bas niveau d'investissement émotionnel. C'est la coexistence de ces deux aspects qui permet au manager de réconcilier les différences, chercher les compromis, établir un équilibre des pouvoirs. Si les managers

¹ . Traduit de l'anglais par nous: « shaping ideas instead of responding to them. [...] The influence a leader exerts in altering moods, in evoking images and expectations, and in establishing specific desires and objectives determines the direction a business takes. The net result of this influence changes the way people think about what is desirable, possible, and necessary. »

peuvent manquer d'empathie ou de capacité à sentir intuitivement les pensées et les sentiments de ceux qui les entourent, les leaders entrent au contraire en relations avec les autres de manière plus intuitive et empathique.

C. L'apport de l'analyse stratégique sur la notion de pouvoir

Dans leur ouvrage fondateur (1977), Crozier et Friedberg se posent une question qui n'est finalement pas très éloignée de la nôtre: à quelles conditions, et au prix de quelles contraintes l'action collective, c'est-à-dire l'action organisée des hommes, est-elle possible? Pour eux, l'intégration des comportements ne peut être réalisée que de deux façons:

- par la contrainte ou son corollaire, la manipulation affective ou idéologique
- par le contrat, c'est-à-dire la négociation ou le marchandage, implicite ou explicite

Nous reconnaissons ici la distinction entre leadership autocratique et démocratique telle qu'elle a été introduite par Lewin *et al.*; Crozier et Friedberg ne font pas de place spécifique à une logique qui rappellerait celle du leadership transformationnel selon Bryman (1992), on ne peut donc qu'en conclure que celui-ci est assimilé à la « manipulation affective ou idéologique », corollaire de la contrainte. Nous nous distançons de cette vision binaire qui voudrait que les acteurs dans les organisations coordonnent leurs actions par contrainte ou par marchandage. A la suite d'Amblard *et al.*, nous croyons à une « orientation non utilitariste du concept du pouvoir » où « le jeu du pouvoir fonde autre chose que le gain utilitaire ou la seule domination, et participe de la création, de la constitution du lien social » (2005: 29). C'est avec cette grille de lecture que nous abordons les travaux de Crozier et Friedberg.

Une fois cette mise au point faite, force est de constater que Crozier et Friedberg ont le mérite de formuler clairement le fait que les relations de l'homme aux autres sont toujours des relations de pouvoir, dans la mesure même où il existe, c'est-à-dire demeure un acteur relativement autonome. Une proposition particulièrement éclairante – et célèbre – de Crozier et Friedberg à ce sujet est la suivante: le pouvoir « ne saurait être assimilé à celui qui détiendrait une autorité établie. Le pouvoir n'est pas le simple reflet et produit d'une structure d'autorité, qu'elle soit organisationnelle ou sociale, pas plus qu'il n'est un attribut, une propriété dont on pourrait s'approprier les moyens comme autrefois on croyait s'approprier les moyens de production par la nationalisation [...]. Il n'y a pas d'appropriation du pouvoir, pour la simple raison qu'il s'agit d'une relation qui, en tant que telle, est inséparable de l'interaction humaine, et qu'aucun construit d'action collective ne peut faire disparaître sans supprimer son fondement: l'autonomie des individus » (1977: 30). Plus loin: « Le pouvoir peut ainsi se repréciser comme une relation d'échange, donc réciproque, mais où les termes de l'échange sont plus favorables à l'une des parties en présence. C'est un rapport de force, dont l'un peut retirer davantage que l'autre, mais où, également, l'un n'est jamais démuné face à l'autre. [...] Le pouvoir réside donc dans la marge de liberté dont dispose chacun des partenaires engagés dans une relation de pouvoir » (1977: 69).

Il y a selon Crozier et Friedberg quatre grandes sources de pouvoir, qui correspondent aux différentes sources d'incertitude dans l'organisation:

- la maîtrise des compétences particulières et des spécifications fonctionnelles (l'expertise)
- la maîtrise des relations entre l'organisation et ses environnements
- la maîtrise de la communication et de ses informations
- l'existence de règles organisationnelles générales: à ce sujet, il importe de préciser que « beaucoup plus que dans les prescriptions précises qu'elle édicte, le pouvoir qu'elle [la règle] confère réside donc dans les possibilités de chantage et de négociation qu'elle crée » (1977: 80).

A la fin de leur ouvrage, Crozier et Friedberg développent une intéressante critique de l'idée autogestionnaire, dont on a déjà dit plus haut qu'elle a occupé le devant de la scène politique française à la fin des années 1970. « Au fond, le projet autogestionnaire cache une finalité implicite généreuse, mais impossible, dont la poursuite est vaine sinon dangereuse: la suppression de tout pouvoir. [...] La seule façon de régulariser et de moraliser les phénomènes de pouvoir, c'est de les forcer au grand jour pour éviter la consolidation de situations de force et la cristallisation de relations de dépendance stables autour de ces situations. Si l'on veut au contraire imposer un schéma autogestionnaire "démocratique", c'est-à-dire égalitaire, il ne sera respecté que de façon rituelle et on ne parviendra pas à prévenir la floraison des manipulations les plus diverses et leur cristallisation aux points clefs du système. Si, pour empêcher cela, on décide de procéder à un contrôle étroit, on pourra peut-être imposer un modèle en apparence plus collectif pour prendre les décisions et les faire respecter, mais les relations de pouvoir chassées de la scène officielle se réintroduiront dans tous les interstices de la machine, reproduisant les dysfonctions traditionnelles de la bureaucratie. Plus précisément, c'est autour des problèmes que ne peut manquer de constituer l'accès aux nœuds du système que vont se cristalliser les structures de dépendances nouvelles [...]. Le pouvoir ne peut pas plus s'approprié et se distribuer que la confiance ou l'amour » (1977: 443-444). La visée pour les organisations démocratiques serait alors plutôt la suivante: « [les] groupes qui [...] ont appris à gérer, et en quelque sorte à domestiquer, au lieu de les étouffer, les conflits, tensions et phénomènes de pouvoir inséparables de leur existence et de leur action même en tant que groupes, ont, de ce fait, acquis une capacité collective propre, c'est-à-dire irréductible à celles de leurs membres. Et c'est cette capacité qui leur permettra de mieux s'organiser, de mieux définir et maîtriser leur action et de disposer d'une marge de manœuvre plus grande que d'autres groupes qui pour diverses raisons, n'ont pas pu développer une telle capacité » (1977: 216).

D. Pouvoir et contre-pouvoirs dans les organisations démocratiques – Sainsaulieu (1983)

Les travaux de Sainsaulieu *et al.* présentent un très grand intérêt pour notre sujet, puisqu'ils se sont spécifiquement intéressés à la question des relations de pouvoir dans les organisations démocratiques . Ils nous mettent ainsi en garde contre un phénomène trompeur, l'apparente facilité d'accès des acteurs au pouvoir dans les entreprises collectives. La facilité des contacts et échanges informels peut en effet masquer des rapports inégalitaires: « ces échanges, s'ils représentent une reconnaissance partielle [...] et réinstituent un certain rapport égalitaire, dissimulent partiellement la division du travail au profit d'une négociation sur les relations affectives et les relations culturelles. [...] La participation à la coopérative est vécue de manière extrêmement valorisante, comme une participation à un univers que par ailleurs on ne fréquenterait pas, comme une revanche sur une inégalité et un lieu de reconnaissance. "On a l'impression de se sentir un peu patron sans l'être. Ces réunions où l'on vous donne la lecture du bilan, vous avez l'impression que la maison vous appartient". Mais en fait on est encore dans un jeu de dissimulation / compensation: la coopérative n'est pour les secrétaires qu'un théâtre où se joue le pouvoir, mais elles sont dans la salle. Même s'il s'agit d'un théâtre moderne où le public est "considéré" comme acteur, il l'est dans un rôle de toute façon délimité et réutilisé par les comédiens.

Le niveau culturel nécessaire à la compréhension du fonctionnement, le jeu autour de l'accès à l'information pertinente et la capacité d'une vue d'ensemble sur l'organisation nécessaire à une prise de décision font que, même si physiquement il y a accès possible aux lieux de pouvoir, en réalité le pouvoir reste inchangé. » (1983: 67)

Pour Sainsaulieu *et al.*, es personnes issues d'une formation secondaire ou primaire, habituées antérieurement à des tâches d'exécution, valorisent dans l'entreprise démocratique le climat humain plutôt que l'accès à la décision, qui en réalité reste bien souvent l'apanage de ceux qui ont reçu une formation universitaire ou ont bénéficié d'apprentissages antérieurs, par le biais du militantisme et du syndicalisme notamment. Ceux-là on pu développer leurs responsabilités dans le travail et leurs capacités d'expression, ce qui les mène sur les voies du pouvoir et de la stratégie individuelle.

Sainsaulieu *et al.* distinguent donc un phénomène de participation par strates:

- **strate décisionnelle** (direction et responsabilité dans le travail)
- **strate participative**: participation sans accès au pouvoir (pas de contrôle sur les enjeux des décisions, décision par procuration), qui permet tout au moins « un accès à la culture du pouvoir »
- **strate retraitiste**: valorisation avant tout des relations conviviales, sans implication aux structures de décision, ou priorité donnée à la vie personnelle

Les questionnements de Sainsaulieu *et al.* à ce sujet font largement écho aux

résultat des recherches de Laville et son équipe, qui développent l'idée que la démocratie doit s'incarner dans le procès de travail pour aller au-delà de la « gentillesse »: « C'est la capacité à pratiquer une invention institutionnelle constante qui explique la pérennisation des procédures participatives. [...] La gentillesse réciproque entre les acteurs provoque l'ennui si les débats se déconnectent de la réalité productive avec ses différentes facettes : conditions de travail, technique, produit, matières premières, organisation du travail, etc... Ce n'est que dans la mesure où les acteurs peuvent avoir des influences sur l'activité productive de l'entreprise au niveau des micro-décisions que le participatif peut être alimenté durablement » (Laville *et al.*, 1989: 34).

Un autre intérêt de l'étude de Sainsaulieu *et al.* est également de poser la question de la place des contre-pouvoirs dans les organisations démocratiques. Sainsaulieu *et al.* relèvent ainsi que « dans une structure militante, le discours dominant suppose toujours résolue ou en voie de résolution toute contradiction: il y a donc une difficulté particulière pour constituer une structure de lutte contre les tenants du pouvoir dans l'organisation. La difficulté s'amplifie lorsqu'on constate que l'on retrouve souvent les mêmes acteurs sociaux à la tête de l'organisation et du syndicat » (1983: 105). Ils soulignent également, à propos des associations militantes, l'influence particulière, et en dernière instance le pouvoir, qu'exercent les permanents et dirigeants élus. D'un côté, « Le statut de permanent suppose d'être prophète ou technicien, et la création d'un rapport inégalitaire avec les bénévoles, fondé sur l'ascèse, le temps consacré à l'organisation, et sur le charisme. Ce qui est en même temps un moyen d'exercice du pouvoir dans des univers où les structures de la décision sont peu claires et supposent des jeux informels très nombreux et un fort taux d'échanges, mais aussi, le dévouement, le don de soi et la capacité à manipuler le symbolisme qui déclenchera l'adhésion des bénévoles » (1983: 98-99). De l'autre, « Les dirigeants élus, confrontés au problème de l'autonomie d'action des militants et des professionnels, vont tirer une large part de leur pouvoir du fait qu'ils sont les seuls à être présents dans toutes les structures de rencontre. Cette position d'ubiquité leur permet d'explicitier aux uns les travaux des autres et réciproquement. Cette activité d'interprète, au double sens du terme car il faut transmettre et aussi traduire, leur confère une influence très grande au cœur du jeu de la décision collective. » (1983: 104).

Nous voici donc équipés d'un grand nombre d'outils théoriques pour aborder la construction de nos hypothèses et l'analyse de nos matériaux tirés du terrain.

CHAPITRE 2 : DEMARCHE DE LA RECHERCHE

I. PRESENTATION DE LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

A. Les choix méthodologiques retenus

Notre étude s'inscrit dans le cadre des recherches qualitatives en gestion, et d'une épistémologie constructiviste qui s'attache à comprendre les processus de construction et de reproduction de la réalité. Notre vision de la réalité est donc celle d'un univers construit, où la connaissance, pour reprendre une formule de Piaget, procède moins d'une découverte des nécessités que d'une actualisation des possibles; où l'intelligence organise le monde en s'organisant elle-même; où l'interaction entre le chercheur et les acteurs de terrain est constitutive de la construction de la connaissance, et où la réflexivité a une place dans le processus de recherche.

Notre démarche est aussi celle d'une sociologie compréhensive, qui prend au sérieux les prétentions des acteurs. Nous postulons ainsi la rationalité des acteurs, considérant que l'acteur sait ce qu'il fait et pourquoi il le fait: même s'il ne maîtrise que partiellement les résultats de son action, l'acteur est en mesure de la justifier et de lui donner sens. Dans notre cas d'espèce, les acteurs prétendent être organisés, et notamment prendre des décisions, démocratiquement. Notre démarche consiste donc à explorer, dans une démarche essentiellement heuristique, comment cela s'incarne en matière de règles, de processus et d'instruments.

Nous ne nous inscrivons pas dans la lignée d'une longue tradition d'écrits qui cherchent à prouver, dans une visée fonctionnaliste, si les organisations démocratiques sont plus ou moins efficaces que les entreprises non démocratiques. En effet, nous avons déjà longuement insisté sur le fait que la démocratie en organisation résultait de prescriptions normatives des acteurs, et qu'en ce sens la démocratie relève d'un "donné" de départ: elle ne fait pas l'objet de la part des acteurs d'une mise en balance avec d'autres formes organisations non démocratiques. Plutôt que de traquer "l'impact positif" de la démocratie sur la performance de l'organisation, nous nous efforcerons donc plutôt de restituer la rationalité collective à l'œuvre dans une organisation. Ceci implique que nous nous démarquons de théories universalistes de la participation (Likert, 1974), qui postulent

qu'une organisation plus participative est plus efficace qu'une organisation autoritaire ou hiérarchique, abstraction faite de tout élément de contexte. Nous croyons au contraire essentiel de contextualiser notre approche, et ce d'autant plus que les organisations de l'économie sociale et solidaire sont, souvent plus que d'autres, enracinées dans un tissu local, un réseau de socialités, un ancrage culturel et historique. Notre projet est donc bien plutôt de discerner quel type d'organisation démocratique se développe dans quel type de contexte.

Nous inscrivons notre étude dans le champ des études sur l'économie sociale et solidaire. Draperi explique que le fondement épistémologique de la recherche en économie sociale est que « l'économie sociale est un mouvement social qui articule un mouvement d'entreprise et un mouvement de pensée. Dissociés, le mouvement d'entreprise et le mouvement de pensée n'ont plus de sens : privée de sa critique théorique, de sa confrontation aux valeurs, l'entreprise se banalise ; privée d'expérimentation, de confrontation au réel, la pensée se sclérose ou se réduit en artefact » (Draperi, 2007: 68). En ayant amorcé notre raisonnement avec l'idée que la démocratie en organisation était à la fois idéal et pratiques, nous nous situons complètement dans cette lignée.

i. Le choix d'une étude de cas

Nous avons adopté un *design de* recherche inductif fondé sur une analyse de cas en profondeur. Notre démarche ethnographique consiste à tenter de décrire, expliquer et comprendre un phénomène social particulier dans son environnement naturel. L'étude de cas, « recherche empirique qui étudie un phénomène contemporain dans un contexte réel, lorsque les frontières entre le phénomène et le contexte n'apparaissent pas clairement, et dans laquelle on mobilise des sources empiriques multiples » (Yin, 1989: 25) nous a semblé appropriée pour notre sujet. L'étude d'un cas unique était suffisante pour nos questions de recherche, de nature exploratoire, et par ailleurs compatible avec les contraintes inhérentes au Master de recherche.

Pour Yin (2004), une étude de cas se justifie dans plusieurs situations, au nombre desquelles le caractère extrême ou unique du cas (la rareté du phénomène mérite en soi une étude); et son caractère "typique". Il est difficile de dire si notre étude de cas relève de la première ou de la deuxième catégorie. Notre approche essentiellement heuristique nous a amené à nous focaliser sur un seul cas, de manière à tenter de faire émerger du terrain des concepts susceptibles de nous aider à mieux comprendre les mécanismes de prise de décision et de coordination dans une entreprise démocratique. Il ne pourra être apporté de réponse à la question de savoir si ces mécanismes renvoient à une exception ou à un idéal-type que dans le cadre de recherches ultérieures. Dans ce dernier cas, notre recherche s'inscrirait alors dans le cadre des études poursuivant un objectif de généralisation analytique.

ii. Le choix du terrain

Le choix de notre terrain d'observation a été le fruit d'une combinaison entre recherche active d'un terrain et opportunité. Nous avons eu en effet la chance de rencontrer Florence Le Nulzec et Jean-Luc Chautagnat, administrateurs d'Oxalis, en novembre 2007 lors d'un atelier de découverte du mouvement coopératif. Oxalis semblait répondre aux critères de définition des entreprises démocratiques que nous nous étions donnés, et semblait s'investir dans la mise en place d'outils innovants d'aide à la prise de décision en contexte démocratique. L'intérêt qu'ont d'emblée manifesté les coopérateurs d'Oxalis pour notre projet de recherche, et l'envie d'accueillir des chercheurs en leur sein pour alimenter une démarche de réflexivité sur leurs pratiques, ont achevé de nous convaincre de choisir Oxalis comme terrain de recherche, tant la question de l'accès au terrain est une gageure en sciences de gestion.

iii. Nature et mode de collecte des données

Les données recueillies au cours de notre étude sont les suivantes:

- observations de différents moments de prise de décision de la vie d'Oxalis
- 13 entretiens qualitatifs réalisés par nos soins avec des coopérateurs d'Oxalis, auxquels s'ajoutent deux entretiens réalisés par Nina Jammet, stagiaire au sein d'Oxalis

Les observations ont été effectuées dans une posture "d'observateur qui participe", définie ainsi par Thiétart *et al.* (2007: 245): « sa participation à la vie de l'organisation étudiée reste marginale et son rôle de chercheur est clairement défini auprès de ses sujets-sources ». L'observation n'a pas été effectuée avec un dispositif systématique de collecte, mais plutôt de manière "flottante", ce qui ne fut pas un choix méthodologique délibéré. Au contraire, il eût été très intéressant de nous livrer à une observation systématique à l'aide d'un dispositif de collecte formalisé, mais notre choix a été guidé en l'espèce par des contraintes de temps. De ce point de vue, les observations réalisées dans le cadre de la présente étude peuvent être appréhendés comme une source complémentaire de données.

Les moments de la vie d'Oxalis qui ont fait l'objet d'une observation sont les suivants:

- Deux réunions du groupe de travail de préparation du séminaire de février 2008 (deux demi-journées, janvier et février 2008)
- Une réunion du groupe opérationnel Dévelox (une demi-journée, février 2008)
- Une journée de formation sur la vie coopérative (une journée, janvier 2008)
- L'AG de clôture des comptes de l'exercice 2007 (une demi-journée, février 2008)
- Un séminaire (une journée, février 2008)
- Une réunion du CA (une demi-journée, mars 2008)
- Une réunion de l'équipe des permanents (une demi-journée, avril 2008)

Les choix en matière d'observation ont principalement été dictés par le calendrier de la vie d'Oxalis. Nous nous sommes efforcés d'assister à une réunion de chaque type d'instance décisionnelle (séminaire, CA, réunion de permanents, un groupe opérationnel). Par manque de temps, nous n'avons pu assister à une réunion que d'un seul des trois groupes

opérationnels, et n'avons pas pu assister à des réunions de groupes locaux ou groupes métiers, à qui nous n'avons pas donné la priorité dans la mesure où ce ne sont pas des groupes formellement identifiés comme décisionnels au sein de la SCOP.

Le choix des coopérateurs interrogés lors des 13 entretiens réalisés a été fait sur la base des objectifs suivants:

- interroger les fondateurs et membres du comité de direction
- interroger au moins deux permanents non membres du comité de direction
- interroger au moins deux administrateurs non permanents
- interroger au moins un permanent accompagnateur de groupe local
- interroger des personnes exerçant un métier manuel (artisans)
- interroger si possible un nombre égal d'hommes et de femmes
- interroger des personnes connaissant bien la SCOP de par leur ancienneté, mais étant dans une position distanciée (d'un point de vue géographique et / ou du point de vue de leur implication)

Nous n'avons donc pas du tout cherché à constituer un échantillon quantitativement représentatif de la réalité de la SCOP; notre priorité a été d'interroger un maximum des personnes qui nous ont semblé être, au cours de nos premières observations, les personnes-clés de la coopérative, et de varier les points de vue. Nous nous sommes ainsi efforcés de ne pas interroger les personnes avec qui nous avons déjà pu avoir des échanges informels lors de temps conviviaux, afin là encore d'élargir au maximum le spectre des points de vue. Ces choix ont induit une surreprésentation de certaines populations (administrateurs, permanents) dans notre échantillon. Dans l'ensemble, nos objectifs ont été atteints, à l'exception d'un seul: nous n'avons pu interroger, pour des raisons de contingences matérielles, qu'une seule personne exerçant un métier manuel. Cependant, ce manque a pu être en partie comblé par l'accès dont nous avons pu bénéficier aux entretiens réalisés par Nina Jammet avec deux coopérateurs exerçant des métiers manuels.

Pour des raisons de contrainte logistique, les entretiens ont principalement été réalisés avec des personnes résidant en Savoie et dans le Rhône. Les entretiens ont généralement été réalisés sur le lieu de travail des personnes interrogées, ce lieu pouvant être également leur lieu d'habitation, et plus rarement dans des lieux publics (cafés). Deux entretiens ont été réalisés par téléphone avec un coopérateur résidant en Bretagne et un coopérateur résidant dans le Limousin.

Thiéart *et al.* (2007: 242) distinguent deux types d'entretiens: les entretiens menés de façon délibérée et systématique à des fins de comparaison; et les entretiens utilisés de façon heuristique et émergente à des fins d'accumulation de la connaissance sur un domaine. Même si nos entretiens ont tous été réalisés en suivant le même canevas de questions, la comparaison des points de vue et représentations de chacun des interviewés n'a pas été effectuée de manière systématique et ne constituait pas, au fond, le cœur de notre travail. Les entretiens ont bien été réalisés à des fins heuristiques et émergentes.

Nos entretiens ont tous duré entre une et deux heures, et ont fait pour la plupart l'objet d'un enregistrement qui a servi de support à la rédaction de compte-rendus qui se trouvent en annexe au présent rapport. Les entretiens n'ont pas fait l'objet d'une retranscription mot à mot.

Par ailleurs, nous avons également utilisé des données secondaires à caractère interne:

- lecture des livres écrits par Béatrice Poncin (2002, 2004), directrice générale d'Oxalis
- consultation des sites internet et intranet d'Oxalis
- lecture de certains messages électroniques internes intéressants pour notre sujet
- participation à des conversations informelles avec les coopérateurs d'Oxalis

Enfin nous avons eu accès à une source secondaire externe: un entretien qualitatif d'une heure environ avec une ancienne coopératrice d'Oxalis SCOP, qui a quitté la structure il y a plusieurs années. Il a par ailleurs été procédé au début de notre travail de recherche à un entretien exploratoire avec un salarié d'une association lyonnaise qui se revendique d'un fonctionnement démocratique.

D'une manière générale, nous pouvons décrire notre position de chercheur au sein de l'organisation comme celle du « novice: ingénu et compatissant », telle qu'elle est décrite par Thiétart *et al.* (2007: 256) s'inspirant de Mitchell. Nous répondons en effet à la description qui est donnée par Thiétart *et al.* du chercheur « novice », chercheur socialisé au sein de l'organisation, ce qui lui permet d'être dans une relation de confiance avec ses sujets-sources, avec une implication affective élevée mais une connaissance faible. En entretenant de telles relations de confiance et une implication affective avec le terrain étudié, le chercheur « novice » courrait le risque de devenir la "proie" de ses sujets, qui l'exploiteraient à des fins politiques. Nous n'avons rien perçu qui puisse nous laisser à penser que nous avons été exposé à ce type de risque au cours de notre étude.

Un autre risque que court le chercheur novice est que les sujets-sources avec qui il entretient une relation de confiance ressentent un sentiment *ex-post* de trahison, si le chercheur agit sans leur aval. Nous espérons avoir minimisé ce risque, qui nous semble beaucoup plus réel que le premier, en ayant fait valider systématiquement les compte-rendus d'entretiens par nos sujets-sources, et en ayant échangé avec eux sur les conclusions préliminaires de notre travail.

B. Validité et fiabilité du construit

La validité du construit est définie par Thiétart *et al.* (2007: 265) comme le degré auquel une opérationnalisation permet de mesurer le concept qu'elle est supposée représenter ».

Avant de nous engager sur le terrain de la validité de notre construit, nous devons faire une mise au point sur l'ancrage culturel et historique dans lequel s'inscrit notre étude. Mintzberg faisait déjà remarquer il y a un quart de siècle que « la question de la représentation au conseil d'administration est perçue en Europe comme un problème de pouvoir et de démocratie, non comme un problème d'efficacité » (Mintzberg, 2004: 61). Le cas français peut sembler encore plus "pathologique" si l'on en croit D'Iribarne: « L'ambition d'être une "entreprise démocratique" peut difficilement se comprendre en-dehors du contexte sociétal français, qui tend à associer des ambitions philosophico-politiques élevées de démocratie à des contextes où les conditions requises pour un bon fonctionnement démocratique ont du mal à être réunies » (Hervé, D'Iribarne et Bourguinat, 2007: 194). On a enfin déjà cité Blondiaux et Sintomer (2002: 17), qui soulignent combien les dernières années ont vu la valorisation constante dans le champ démocratique des thèmes de la consultation, de la concertation, de la participation, etc. Tout ceci nous incite donc à une grande prudence.

i. Validité interne du construit

Tester la validité interne du construit consiste à s'assurer de la pertinence et de la cohérence interne des résultats générés par l'étude. Nous avons décidé d'opérationnaliser nos trois axes de travail par les questions suivantes:

Axe individuel / collectif

- deux questions sur le lien entre les individus et la SCOP: motif d'adhésion de la personne interviewée; ce qui rassemble les individus selon la personne interviewée
- une question sur les envies et perspectives d'évolution de la personne interviewée
- une question sur les incidences financières (la contribution)
- trois questions sur ce qui peut poser problème : les inconvénients de la SCOP; les difficultés créées par le fonctionnement collectif; les cas de désaccord sur des décisions collectives

Axe consensus / conflit

- une question sur les exemples de conflits internes à la SCOP auxquels la personne interviewée a assisté (rapidement reformulée en une question sur la manière dont les conflits sont prévenus)
- une question sur les motifs de départs
- une question sur la confiance envers les autres coopérateurs
- une question sur l'opposition de groupes dans la prise de décision
- une question sur la notion de consensus

Les questions sur la confiance et le consensus se sont avérées, au contact avec le terrain, peu opératoires.

Axe formel / informel

- une question sur l'accès à l'information
- 2 questions sur les règles et outils de prise de décision au sein de la SCOP
- une question sur la coordination entre les instances
- une question sur les cas d'infraction à une règle et la réaction qu'ils suscitent
- une question sur les relations affectives

Dans plusieurs entretiens, la question sur les règles et outils a été modifiée et posée sous la forme suivante: rôles respectifs de la règle formalisée et de l'informel dans la prise de décision.

Les questions sur les cas d'infraction à une règle et les relations affectives n'ont pas donné de résultats significatifs.

Une manière de tester la validité interne du construit dans les recherches qualitatives consiste à tester les hypothèses rivales.

Il nous semble qu'une des principales hypothèses rivales de notre travail pourrait être rapidement résumée comme suit: le revenu des coopérateurs d'Oxalis ne dépend pas des autres coopérateurs, et en conséquence les décisions collectives ne présentent pas d'enjeu important. Les instances de la coopérative n'apparaîtraient alors plus comme des lieux de décision, mais uniquement comme des lieux de socialisation, de retrouvailles et de convivialité. Ce serait la direction qui prendrait toutes les décisions. On serait alors dans un modèle pyramidal, se distinguant simplement des modèles traditionnels par des accents "populistes" (le peuple est amené à se prononcer mais en définitive c'est le dirigeant qui décide).

Il nous semble néanmoins que cette hypothèse ne tient pas pour plusieurs raisons:

- le revenu des coopérateurs est indépendant des autres coopérateurs, mais les coopérateurs sont liés entre eux financièrement par la personnalité juridique unique de la SCOP. Si la SCOP est mise en liquidation judiciaire par exemple, les coopérateurs perdent le chiffre d'affaires qui ne leur pas encore été rétrocédé sous forme de salaires, et les éventuelles réserves accumulées
- cette hypothèse ne résout pas la question du motif d'adhésion des coopérateurs. Comment expliquer, si leurs motivations sont purement utilitaristes (obtenir un service pour les fonctions support) et sociales (profiter de moments de convivialité), que certains coopérateurs qui paient le plafond de contribution coopérative (6 000€ par an, là ou d'autres paient 420€) restent au sein d'Oxalis?

Certains biais dans la validité interne du construit peuvent être provoqués par des effets d'instrumentation (les questions sont mal formulées), de sélection (l'échantillon étudié n'est pas représentatif de la population pertinente pour l'étude), de contamination (un individu apprend par d'autres l'objet de l'étude avant d'être interrogé, ce qui fausse les

résultats). Nous avons eu des remarques sur la formulation de nos questions, aussi, même si nous nous sommes efforcés d'améliorer notre grille de questions au contact du terrain – tout en conservant le même canevas général –, il est possible que la pertinence des résultats de notre étude soit affectée par des effets d'instrumentation. En ce qui concerne les effets de sélection, nous avons déjà pointé du doigt le biais principal de notre échantillon, à savoir la faible représentation des personnes exerçant des métiers manuels. En revanche, si les personnes interrogées ont souvent eu vent de notre étude avant d'être interviewée, il ne nous a pas semblé que cela puisse constituer un biais particulier.

D'autres biais peuvent être liés aux effets de la présence du chercheur lui-même sur le site. A ce sujet, il nous a semblé que notre mission d'étude avait été clairement perçue par les coopérateurs, et que nous étions suffisamment familiarisés avec notre terrain pour pouvoir établir des relations claires avec nos sujets-sources au moment de les interroger. L'absence de contact visuel lors des entretiens réalisés par téléphone a néanmoins constitué une difficulté supplémentaire de ce point de vue.

Les principales techniques utilisées pour tenter de renforcer la validité interne de notre construit sont les suivantes:

- utilisation de plusieurs sources de données différentes (plusieurs entretiens, observations, littérature grise...) dans la mesure du possible
- validation des principaux résultats du cas par des acteurs-clés

ii. Validité externe du construit

La validité externe du construit renvoie aux possibilités et conditions de généralisation et de réappropriation de la recherche. Nous nous sommes efforcés d'être le plus transparent possible dans l'exposition de notre démarche de recherche, afin d'en permettre une réappropriation par d'autres dans les meilleures conditions possibles.

Une des limites possibles à la transférabilité des résultats de notre recherche réside dans la particularité et le poids de l'histoire d'Oxalis dans son identité actuelle. Issue d'un collectif communautaire et autogestionnaire, caractérisé par une unité de lieu, la pluri-activités ou rotation des tâches et un entremêlement entre vie privée et vie professionnelle, collectif dont deux des fondateurs sont encore actuellement présents au sein d'Oxalis et membres du comité de direction, Oxalis est largement façonnée par son histoire. Le mode de prise de décision et de coordination que nous présentons dans notre étude serait-il envisageable dans une coopérative d'activités qui se créerait ex-nihilo? C'est une question à laquelle nous ne pouvons pas apporter de réponse définitive aujourd'hui.

Une deuxième limite à la généralisation de nos travaux résulte de la spécificité de l'activité de l'entreprise étudiée: en tant que coopérative d'activités et d'emploi, Oxalis s'inscrit dans un secteur d'activité très original, où les modalités de l'activité productive et de la coordination entre les acteurs sont particulières et – probablement – fortement contextuelles. C'est une possible limite à laquelle il conviendra d'être attentif dans nos

tentatives de généralisation. La distinction entre permanents et non-permanents (qu'ils soient ES ou CAPE) constitue notamment une des spécificités des coopératives d'activité par rapport à d'autres SCOP, dans lesquelles tous les coopérateurs sont parties prenantes d'un processus productif commun, qui induit un certain niveau d'implication vis-à-vis de l'entreprise et un certain niveau d'informations sur la vie de l'entreprise. Cette question de la distinction entre permanents et non-permanents pourrait, a contrario, tracer de nouvelles perspectives de transférabilité en direction du secteur associatif, où la question de l'articulation entre salariés permanents et bénévoles est un enjeu majeur.

iii. Les limites de notre approche

Une première limite de notre approche résulte d'un accès imparfait au terrain, d'une collecte parcellaire des données relatives au cas étudié:

- nous n'avons assisté qu'à une réunion de chacune des instances, ce qui nous donne peu de points de comparaison et peut créer un effet de miroir déformant
- faute de temps, la "littérature grise", produite en abondance et essentielle dans l'organisation d'Oxalis, n'a pu être abordée que de manière très parcellaire et à titre de donnée secondaire, alors qu'il y avait probablement là une source de données de premier plan
- les coopérateurs interrogés sont pour l'essentiel des administrateurs et des permanents, exerçant des professions à forte dominante intellectuelle
- nous n'avons pas observé la vie des groupes locaux
- nous n'avons pas pu observer le processus de prise d'une décision stratégique de bout en bout, depuis la formulation du problème jusqu'à l'application et le contrôle de la décision

Le manque de temps a donc fortement contraint notre accès aux données et réduit sans aucun doute la portée de nos travaux. Nous n'avons par ailleurs pas ou très peu intégré à notre réflexion l'impact du développement de la coopérative sur les problématiques de prise de décision ou de coordination. Celles-ci sont pourtant essentielles; mais une étude crédible des enjeux du développement eût nécessité une approche longitudinale, alors que la phase de recueil des données n'a pas excédé quatre mois dans notre cas. Au-delà des enjeux spécifiques du développement, une approche longitudinale eût permis d'envisager une approche processuelle qui nous a fait largement défaut. Nous nous contenterons d'une ouverture sur cette question du développement et de ses interactions avec la question de la démocratie à la fin de la présente étude.

Il eût également été intéressant de nous pencher sur les modes de coordination et d'organisation spécifiques à l'équipe des permanents, qui eux partagent une "activité productive" commune, afin de savoir si la démocratie s'incarne « dans les circonstances concrètes de l'exercice d'une tâche » (Sainsaulieu, 1983).

Comme nous l'avons dit plus haut, nous ne nous sommes pas livrés à des observations systématiques, qui nous auraient permis par exemple d'avoir des données

fiables sur la répartition des tours de parole, la nature des interventions, etc. Nous nous sommes efforcés au contraire de construire notre modèle "au dire de". Comme le dit D'Iribarne, « une telle méthode a pour avantage de rapporter le vécu subjectif des personnes, avec tout ce que cela peut comporter d'excessif ou d'injuste. L'intérêt de cette subjectivité est qu'elle constitue en quelque sorte un verre grossissant de ce qui est vécu comme allant ou n'allant pas » (Hervé, D'Iribarne, Bourguinat, 2007: 137).

C. Subjectivité et "paradigme personnel" du chercheur

Nous l'avons dit, l'épistémologie constructiviste postule que l'interaction entre le chercheur et les acteurs de terrain est constitutive de la construction de la connaissance. Il nous a donc semblé opportun d'explicitier quelques points qui relèvent du "paradigme personnel" du chercheur, c'est-à-dire de notre subjectivité.

Du point de vue de notre propre normativité, la démocratie en entreprise est constitutive de ce que nous considérons être "une vie bonne". Nous tirons d'un parcours personnel et militant mené au sein de l'économie sociale et solidaire la conviction, partagée avec Caudron, que « lorsque l'on réduit l'activité d'un être humain à l'exécution de tâches sur lesquelles il ne peut ni se prononcer, ni agir, c'est au mieux un gâchis, au pire une aliénation », et estimons a contrario que la démocratie, quand elle s'incarne dans des pratiques et actions, est un outil d'émancipation des personnes. Caudron note par ailleurs que « la réalisation de la démocratie au travail est, pour beaucoup d'auteurs, une condition *sine qua non* la réalisation de la démocratie en général » (2007: 4), conception dans laquelle nous nous reconnaissons très largement. Ces vues personnelles nous prédisposent ainsi à une situation d'empathie avec les acteurs, une posture de "chercheur compatissant" comme nous avons pu l'exprimer plus haut. Enfin nous avons la conviction que la démocratie en entreprise est non seulement souhaitable mais également possible. L'objectif que nous nous sommes fixés est donc de contribuer à l'accumulation des connaissances sur les conditions de possibilité de la démocratie en entreprise.

Présentation des hypothèses

A partir de la problématique présentée en introduction, et à l'aide des outils théoriques présentés dans le chapitre 1, nous allons nous efforcer dans le développement qui suit de démontrer la validité de trois hypothèses que nous allons succinctement présenter ici. Ces hypothèses seront déclinées suivant les trois axes de tensions dont nous avons fait notre grille de lecture de départ.

Hypothèse 1 : le paradigme collectif d'Oxalis est une condition de possibilité du

fonctionnement démocratique. Nous conceptualisons ce paradigme comme une articulation originale entre valeurs collectives, construction de la confiance et autonomie et responsabilité des individus.

Individuel / collectif: L'autonomie et la responsabilité de chacun dans son activité, rendues possibles par la confiance, créent un espace d'épanouissement des aspirations individuelles séparé de l'espace de l'intérêt collectif.

Conflit / consensus: Le sentiment d'équité et de justice naissant de l'autonomie et de la responsabilité de chacun réduit les risques de conflits. La confiance et la force mobilisatrice des valeurs collectives permettent la prise de décision au consensus.

Formel / Informel: La formalisation forte des règles régissant les activités économiques permet un fonctionnement plus informel dans la prise de décision collective.

Hypothèse 2: Les décisions stratégiques sont prises au cours d'un processus délibératif imprévisible et non linéaire de co-construction des décisions

Individuel / collectif: ce processus se déroule dans le cadre d'un espace public autonome où libre participation et libre expression des individus sont garanties.

Conflit / consensus: la confrontation délibérative des avis est acceptée mais pas le marchandage.

Formel / Informel: ce processus faiblement procéduré donne une large part à l'informel mais est fortement instrumenté.

Hypothèse 3: La coordination et la cohérence de l'organisation sont assurées par le biais d'un phénomène de leadership original qui coexiste avec le processus de co-construction des décisions.

Individuel / collectif: Le phénomène de leadership se caractérise par sa vision globale de l'organisation qui permet de redonner une unité (notion d'*intersection*) à la diversité des visions individuelles de l'organisation. Sa nature transformationnelle l'amène par ailleurs à mobiliser les autres sans les contraindre dans un processus d'*empowerment*.

Conflit / consensus: Le leadership influe fortement sur la construction du consensus, et il peut être difficile de s'opposer aux leaders. Néanmoins, l'influence du leadership est encadrée par les *interactions* avec les autres que génère le processus de co-construction des décisions.

Formel / informel: Le leadership s'incarne pour une part dans des instances formelles qui assurent la responsabilité juridique de l'organisation, mais trouvent l'expression de son caractère transformationnel dans un phénomène informel.

CHAPITRE 3 : DESCRIPTION DU TERRAIN

I. PRESENTATION FACTUELLE D'OXALIS

On peut reconnaître dans Oxalis la définition d'une entreprise alternative selon le collectif MB²: « La création d'entreprises alternatives est l'expression d'une exigence croissante d'autonomie et de liberté, la manifestation d'un bouleversement des moeurs, d'une volonté de travailler autrement sans hiérarchie avec une implication plus forte des travailleurs, en recherchant une rentabilité autre que financière. Les pratiques alternatives refusent de penser la bureaucratie et la hiérarchisation comme réalités structurantes du fonctionnement collectif. [...] Nées avec le souci de critiquer des modes d'organisation hiérarchiques, elles ont la volonté de répondre à de nouvelles demandes sociales » (MB², 2001: 29). Selon ce même collectif, il y a 4 courants au sein des entreprises alternatives : anarcho-syndicaliste, chrétien de gauche, hippie, inspiré de la Révolution culturelle chinoise vue à travers des yeux européens. Oxalis serait ainsi plutôt à classer, du point de vue de sa genèse, dans le courant chrétien de gauche.

A. Approche chronologique : l'histoire d'Oxalis

Le projet qui a donné le jour à Oxalis telle qu'elle existe dans sa forme actuelle a vu le jour à la fin des années 1980. Un groupe de jeunes gens liés au scoutisme qui étouffent dans les institutions dans lesquelles ils travaillent (Education Nationale, fonction publique hospitalière...), décident, inspirés par les valeurs communautaires en vogue dans le sillage des années 1970, d'échafauder un projet collectif dont les contours vont se préciser très progressivement. Le projet est d'abord celui d'une bande de copains, qui se retrouvent le week-end dans une maison louée à Entrèves dans les Bauges, massif préalpin situé aux abords de Chambéry et Annecy, et bientôt autour d'un club d'investissement (CIGALE) ayant pour objectif de soutenir des entreprises alternatives.

Béatrice Poncin résume ainsi ce départ: « le groupe cherche à se forger une vision de ce que pourrait être un projet collectif en phase avec les valeurs que ces personnes ont envie de mettre en acte. De nombreuses réunions ont pour but d'envisager comment être cohérent entre "dire" et "faire". L'idée est de mettre en œuvre des projets personnels et

collectifs ». En 1988, le projet se structure avec la création d'une association, Presqu'île, ce qui permet de réaliser des accueils de groupes de jeunes (jeunes scouts, jeunes des quartiers, etc.) dans les Bauges. Cette année voit également l'installation d'une partie du groupe d'amis de départ dans une maison située à Broissieux, dans les Bauges. C'est la lente concrétisation d'une volonté de "vivre et travailler – autrement - au pays".

Les fondateurs

Parmi les personnes qui ont contribué à initier le projet qui a donné le jour à Oxalis, Béatrice et Jean-Luc sont les deux seuls à toujours faire partie de la SCOP à ce jour. Ils sont tous deux administrateurs de la SCOP et membres du comité de direction.

Après avoir exercé de multiples activités, Jean-Luc partage aujourd'hui entre son temps entre son activité d'entrepreneur (études, formations, recherche-actions, accompagnement de projet) et un mi-temps de permanent, en charge de l'ingénierie de formation au sein d'Oxalis.

Béatrice, après avoir elle aussi exercé de multiples activités, s'est retrouvée par un concours de circonstances dans le rôle de gérante et dirigeante de la SCOP peu de temps après la transformation en CAE. D'un rôle d'accueil et d'accompagnement des coopérateurs, sa fonction a progressivement évolué au fur et à mesure de la croissance de la SCOP vers un rôle d'animation de la vie coopérative et d'accompagnement des accompagnateurs. Elle a décidé en juin 2008 de quitter sa fonction de DG et la coopérative d'ici début 2009.

La phase 1988-1992 voit le développement des accueils de groupes de jeunes autour de l'animation et du sport à Entrèves, mais aussi de l'accueil de jeunes en "séjours de rupture" et d'handicapés à Broissieux. Presqu'île diversifie ses activités avec le développement de formations (BAFA, formations pour des personnes en recherche d'emploi pour le compte de l'AFPA - Association de Formation Pour Adultes). Cette période voit également la gestation d'un projet d'activité agricole qui s'articule autour de la production de petits fruits et jus de pomme d'un côté, de randonnées en âne de l'autre. C'est Béatrice, actuelle DG de la SCOP Oxalis, qui porte ce projet et suit une formation à l'installation en tant "qu'exploitant rural" organisée par Peuple et Culture.

Avec le développement des activités, un conflit se fait jour au sein de Presqu'île entre ceux qui veulent professionnaliser les activités et se salarier, et ceux qui souhaitent rester dans la logique bénévole et la dynamique de groupe des débuts. Le divorce est patent en 1992 et Jean-Luc et Béatrice quittent Presqu'île pour créer l'association Oxalis. Ils choisissent un double statut d'exploitation agricole et d'association qui permet de concilier les activités agricoles d'un côté, la formation et les accueils de l'autre. L'année 1992 voit également l'achat de la maison de Broissieux par Jean-Luc et Béatrice. Cette période voit l'implication d'Oxalis dans de nouveaux réseaux: Peuple et Culture, FNAR (Fédération Nationale Ânes et Randonnées, réseau Ecole & Nature), MRJC (Mouvement Rural Jeunesse Chrétienne).

1993-97 est une période de développement des activités: randonnées avec les ânes, confitures et jus de pomme, activités de formation (formations pour adultes en entreprise, accompagnement de bénéficiaires du RMI, formation au diplôme d'Etat

d'accompagnateur de montagne, formation BAFD, formation "entrepreneur rural", etc.), organisation d'un forum sur le tourisme vert. A cette époque, Oxalis décide de développer une offre touristique "tout compris", qui inclue, en plus des ânes, un service d'hébergement et de demi-pension.

1997 est l'année de l'abandon du double statut d'association et d'entreprise agricole et de la création de la SCOP-SARL. La création de la SCOP permet également de résoudre la question de la contradiction entre salariés et bénévoles. L'association Oxalis a poursuivi ses activités jusqu'à aujourd'hui, autour des thèmes de l'éducation à l'environnement, de l'éco-citoyenneté, de l'animation culturelle. Elle emploie actuellement deux salariés. La transformation en SCOP induit une implication dans le mouvement des SCOP (URSCOP, CGSCOP).

La période 1998-2001 voit la mutation progressive des activités: arrêt des chantiers de jeunes, déclin de l'activité petits fruits, développement de l'activité touristique avec l'exploitation de plusieurs gîtes de l'UFCV et de la FOL. Jusqu'en 2001, la vie des associés de la SCOP est communautaire, avec un salaire égal pour tous.

La réflexion de long terme menée sur la problématique de la formation et de l'accompagnement des demandeurs d'emploi et porteurs de projet amène Oxalis à envisager avec l'URSCOP en 2001 la création d'une coopérative d'activités et d'emploi (CAE). Cette inflexion est confortée avec l'arrivée dans la SCOP d'Alain, ex-gérant d'une autre coopérative d'activités, "45° Nord". Cette évolution amène progressivement la disparition de la mutualisation des activités (pluri-activités et salaire égal) au profit de l'autonomie des activités, l'abandon définitif des activités agricoles et touristiques (randonnées en ânes, exploitation de gîtes), le départ de certaines personnes, enfin la dissociation entre la SCOP et le collectif de vie à Broissieux par l'intégration de personnes de plus en plus éloignées géographiquement. Oxalis s'investit dans le réseau Copéa qui la relie à d'autres CAE.

Le nombre de coopérateurs augmente fortement à partir de 2003, date à laquelle la SCOP décide de se développer afin de faire face à une situation de fragilité financière, et ainsi de mieux amortir le coût des services mutualisés. La SCOP est ainsi passée d'une dizaine de personnes en 2003 à plus de 150 aujourd'hui. La SCOP passe du statut SARL à SA en 2006, année qui est aussi celle de la création du premier établissement secondaire d'Oxalis en Limousin (Cesam-Oxalis). 2007 et 2008 voient la création accélérée d'établissements secondaires et groupes locaux, qui drainent à leur tour de nouveaux coopérateurs. Cette création de groupes locaux et établissements secondaires se fait sur la base d'affinités avec des porteurs de projets locaux, rencontrés grâce aux liens tissés avec différents réseaux au fil de l'histoire d'Oxalis. 2007 est également une année d'importants investissements immobiliers: la SCOP achète aux fondateurs Jean-Luc et Béatrice la maison dans laquelle elle est installée depuis l'origine. Fin 2007, la SCOP signe également

un compromis de vente pour l'achat d'un terrain de plusieurs milliers de m², qui sera le futur lieu d'implantation d'Oxalis: c'est le début du projet « Oxalis² ».

B. Présentation de la coopérative d'activités

Oxalis est une SCOP (Société COopérative de Production) sous forme SA (Société Anonyme). Une SCOP est une société commerciale qui peut être sous forme SA ou SARL, qui se distingue des sociétés commerciales traditionnelles par certaines dispositions propres aux SCOP:

- la maîtrise de l'entreprise par les salariés: les associés salariés (principe de double qualité) appelés également coopérateurs détiennent au moins 51% du capital social et 65% des droits de vote
- le principe démocratique « une personne = une voix »: les droits de vote sont indépendants du montant du capital détenu
- valorisation du travail et primauté à la pérennité de l'entreprise plutôt qu'à la rémunération du capital: les bénéfices sont ristournés aux salariés (minimum 25% des bénéfices) et alimentent les réserves qui restent propriété de la SCOP (impartageabilité des réserves: minimum 15% des bénéfices)

La démocratie est une dimension fondamentale de l'identité coopérative, comme en atteste cet extrait de la déclaration sur l'identité coopérative internationale, à la rubrique "Pouvoir démocratique exercé par les membres": « les coopératives sont des organisations démocratiques dirigées par leurs membres qui participent activement à l'établissement des politiques et à la prise de décisions. Les hommes et les femmes élus comme représentants des membres sont responsables devant eux. », source www.ica.coop.

Les SCOP sont organisées en mouvement: des Unions Régionales (URSCOP) et une Confédération Générale (CGSCOP) fédèrent les SCOP aux niveaux régional et national. Oxalis est adhérente de l'URSCOP Rhône-Alpes, de la CGSCOP, et de l'Union Sociale des SCOP. Le montant des cotisations cumulées payées à ces trois organismes par Oxalis équivaut à 1,2% du CA.

Au sein du mouvement des SCOP, les coopératives d'activité ou CAE constituent une population spécifique. Une coopérative d'activités et d'emplois est une SCOP dans laquelle chaque coopérateur exerce une activité autonome. Elle offre « un cadre entrepreneurial avec un statut de salarié pour des porteurs de projet » (extrait du document « Charte et mode de fonctionnement » d'Oxalis, mise à jour janvier 2008). On trouve ainsi au sein d'Oxalis des boulangers, des consultants, des artisans, des réflexologues, etc. Chaque personne est responsable de son propre chiffre d'affaires, des relations commerciales avec ses clients, de l'exécution des prestations, etc. La SCOP offre à chaque coopérateur un certain nombre de services mutualisés: support juridique, comptabilité, gestion

administrative et sociale, accompagnement individualisé, formations, etc.

Les coopératives d'activité se distinguent:

- des incubateurs et couveuses dans lesquelles les projets incubés ou couvés sont voués à sortir de l'incubateur ou de la couveuse à court ou moyen terme
- des sociétés de portage qui rendent un service en l'échange d'une rémunération, sans aspect de mutualisation, solidarité, ni participation à l'élaboration d'un outil de travail commun
- des entreprises d'insertion qui assurent une fonction de sas vers le marché du travail classique

Au sein même des coopératives d'activité, Oxalis se distingue en refusant de se situer dans une logique de réponse à un besoin social ("soigner" les difficultés du monde de l'emploi ou de l'insertion), pour privilégier une logique de construction d'un espace pour développer des activités. Dans la philosophie des fondateurs d'Oxalis, l'impulsion ne doit pas venir des pouvoirs publics, car ce serait contradictoire avec l'idée de coopération, mais des personnes elles-mêmes. Cette question fonde le clivage entre les deux mouvements rivaux qui fédèrent, chacun de leur côté, une partie des coopératives d'activité en France: "Copéa", auquel adhère Oxalis, et "Coopérer pour entreprendre".

Les coopérateurs (terme générique désignant toute personne faisant partie de la SCOP), au nombre de 143 en mai 2008, se répartissent en différentes populations:

- les ES (Entrepreneurs Salariés): 48 coopérateurs dégagant un chiffre d'affaires suffisamment important et régulier pour être salarié par la SCOP, à temps plein ou à temps partiel
- les CAPE (Contrat d'Appui au Projet d'Entreprise): 79 coopérateurs en phase de démarrage de leur activité, ne dégagant pas assez de chiffre d'affaires pour être salariés par la SCOP
- les associés: 64 personnes possédant des parts de capital de la SCOP, dont 44 salariés. Les ES sont obligés de s'associer au bout de 3 ans de présence, mais il n'est pas obligatoire d'être salarié pour être associé (20 associés non salariés: 4 personnes morales, 7 CAPE, 9 personnes physiques extérieures).
- les permanents ou entrepreneurs internes: 16 coopérateurs payés par les contributions des autres coopérateurs pour leur rendre les services mutualisés proposés par la SCOP

L'effectif des permanents se répartit comme suit:

- Accompagnement des coopérateurs: 8 personnes (4,6 ETP)
- Compta – paie – administratif: 4 personnes (3,5 ETP)
- direction générale: 2 personnes (2 ETP)
- Communication: 1 personne (0,5 ETP)
- Ingénierie de formation: 1 personne (0,5 ETP)

6 des 8 personnes en charge de l'accompagnement travaillent dans les établissements secondaires, le reste des permanents travaillant à la structure de coordination de

Broissieux.

C. L'architecture d'Oxalis

Les coopérateurs se retrouvent dans 9 groupes locaux, qui pour certains ont le statut d'établissement secondaire (avec un n° de SIRET dédié):

- Etablissement Co-Actions en Aquitaine
- Etablissement Cesam-Oxalis en Limousin
- Etablissement Oxalis-Ouest en Bretagne
- Etablissement La Ruche en Poitou-Charentes
- Etablissement Obsidienne en Auvergne
- Etablissement L'Antre d'Eux en Entremont
- Groupe 3e fleuve en région lyonnaise
- Groupe Entr'Ain dans l'Ain
- Groupe Savoies en Savoie et Haute-Savoie

Il existe plusieurs instances de décision au sein d'Oxalis:

- **AG:** Assemblée générale où se prennent les décisions statutaires (validation des comptes, de l'entrée de nouveaux associés, etc.). L'AG a lieu une fois par an, sauf événement exceptionnel.
- **Séminaire:** instance qui réunit tous les coopérateurs, quel que soit leur statut (ES ou CAPE, associé ou non). Le séminaire se réunit trois fois par an sur un week-end. Le séminaire qui suit l'AG est plus particulièrement voué à la prise de décisions stratégiques pour l'avenir de la SCOP
- **CA:** le Conseil d'Administration est le représentant légal de la SCOP. Il est passé de 9 à 15 membres depuis l'AG de février 2008 (sur 18 au maximum). Le CA se réunit 4 fois par an sur un jour et demi, ce à quoi s'ajoutent des réunions téléphoniques et les échanges par email.

Les administrateurs sont les suivants: Alain, éditeur et DG délégué en charge de la communication; Arielle, coach; Béatrice, DG; Eric, géobiologue; Florence, consultante; Jean-Luc, formateur-consultant et DG délégué en charge de l'ingénierie de formation; Luc, formateur-consultant et président du CA; Ludovic, ferronnier-serrurier; Pascal, ingénieur-conseil en maîtrise de l'énergie; Patricia, accompagnatrice de TPE, en charge des aspects paie et social au sein de la SCOP; Régis, ingénieur du son et réparateur d'ascenseur; Samuel, consultant en éco-construction; Séverine, paysagiste; Stéphane, DG délégué; Yann, tailleur de pierre.

- **Codir:** Comité de direction dont l'existence a été formellement actée par une décision récente du CA. Il est composé des trois "pionniers" de la SCOP: Alain, éditeur et DG délégué en charge de la communication; Béatrice, DG; Jean-Luc, DG délégué en

charge de l'ingénierie de formation; et enfin d'un "nouveau venu", Stéphane, DG délégué embauché en juin 2007. Les quatre membres du Codir habitent et travaillent à Broissieux. Ils sont membres du CA.

- **Groupes opérationnels:** il existe 3 groupes opérationnels ayant une fonction décisionnelle sur leur champ d'action: Formox pour la formation, Comox pour la communication, Dévelox pour le développement. Ils sont composés d'une dizaine de membres chacun environ, qui acceptent de s'engager pour une durée d'un an minimum. Chaque groupe opérationnel est animé par un membre du Codir: Alain (Comox), Jean-Luc (Formox), Béatrice (Dévelox).

Il n'y a pas de délégués du personnel (DP) ni de comité d'entreprise au sein d'Oxalis. Un constat de carence a en effet été fait lors des dernières élections DP. Il est intéressant de constater que les organes traditionnels de la représentation des salariés, de la démocratie en entreprise, font l'objet d'un manifeste manque d'intérêt de la part des coopérateurs.

Les coopérateurs peuvent par ailleurs se regrouper par ailleurs au sein de groupes métiers qui sont l'occasion d'évoquer des problématiques spécifiques à une branche ou un métier:

- groupe métiers "consultants et DLA"
- groupes métiers "artisans et créatifs"
- groupe métiers "TIC"
- groupe métiers "santé - bien-être"
- groupe métiers "Formateurs"

D. Données économiques et financières

Le chiffre d'affaires d'Oxalis sur l'exercice clos au 30/09/07 est de 1,3M€ environ, pour un bénéfice de +25K€. Il est en croissance de +71% sur les 7 premiers mois de l'exercice en cours (2007-08).

88% du chiffre d'affaires est réalisé par les coopérateurs ayant plus d'un an de présence. Seulement 12% des coopérateurs ont un revenu supérieur au Smic.

Tableau n°9 : Quelques données financières sur les entrepreneurs d'Oxalis

Ancienneté des coopérateurs	Moins d'un an de présence	Plus d'un an de présence
Chiffre d'affaires mensuel moyen	670€	2 250€
Marge brute moyenne	41%	73%
Contribution moyenne / an	255€	2470€

Le montant des contributions coopératives payées est de 116 500€ pour le dernier exercice. La contribution est égale à 15% de la marge brute (chiffre d'affaires – charges). Il existe un plancher de contribution à 35€ / mois (420€ / an) à compter du 13e mois de présence (ramené au 6e mois par décision du séminaire de février 2008); et un plafond de contribution fixé à 6 000 euros / an (augmenté à 6 500€ par décision du séminaire de février 2008). 89% de la contribution provient des coopérateurs ayant plus d'un an de présence.

Le deuxième mécanisme de financement des services mutualisés par les coopérateurs est le "résultat mutualisé": il est obtenu à partir d'un résultat anticipé (égal à 15% de la marge brute moins la contribution coopérative) mis en réserve jusqu'à la fin de l'exercice. Ce résultat anticipé est reversé à hauteur de 60% aux coopérateurs sous forme de prime d'intéressement bénéficiant d'un allègement de charges sociales (8% seulement), les 40% restants constituant le "résultat mutualisé", qui sert à financer les services mutualisés de la coopérative.

Les salaires versés vont de 78€ à 3990€ bruts mensuels. Sur les 150 personnes présentes à ce jour au sein d'Oxalis, 51 sont salariées, dont la moitié sont des consultants.

Le budget de la structure de coordination (services mutualisés) est de 310 000€ en 2007. Il devrait augmenter de 140% sur l'exercice en cours.

Les produits sont composés:

- pour 38% des contributions coopératives versées
- pour 17% du résultat mutualisé
- pour 25% des subventions
- pour 12% de prestations
- pour 8% de produits divers

E. Présentation succincte de la prise de décisions au sein de la SCOP Oxalis

La charte d'Oxalis précise que: « Oxalis est une entreprise qui cherche à favoriser

la participation du plus grand nombre aux processus de décisions sur les orientations et préoccupations de la coopérative. Cette intention est une démarche en cohérence avec la vocation première d'Oxalis qui est d'inventer des modes d'organisation où chacun est acteur et de créer des rapports au travail respectueux des personnes (pas de lien de subordination, par exemple). La démocratie participative n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service d'une société portée par ses membres. » (extrait du document « Charte et mode de fonctionnement », mise à jour janvier 2008)

La question de la prise de décision au sein d'Oxalis est développée dans 3 fiches techniques qui comptent 9 pages de texte en tout. Y sont distinguées:

- les **décisions statutaires** qui sont encadrées par la législation: approbation des comptes, affectation du résultat, élection du CA, changement de siège social, etc. Elles sont prises pour la plupart par l'AG des associés.
- Les **décisions d'orientation générale** « qui ont un impact sur la vie de la coopérative et les activités de chacun »: révision de la charte, montant de la contribution coopérative, missions globales des permanents, choix de développement, débats éthiques, etc. Elles sont prises lors des séminaires.
- les **décisions opérationnelles** « qui relèvent de problématiques particulières ou qui peuvent influencer sur la prise de risque de la coopérative ou qui ne peuvent pas être prises de manière unilatérale par les permanents »: entrée d'un nouvel ES à risque, accord pour un investissement important à faire par un ES, embauche, licenciement et rémunération des permanents, décisions concernant la clôture des comptes, adhésion à des réseaux, etc. Elles sont prises par le CA.
- Les « décisions de **gestion courante** qui sont de l'ordre du quotidien » : relations banque, contrats d'assurance, outils comptables, recherche de financements extérieurs, achats courants pour la structure ». Ces décisions sont prises par les permanents.

(FT n°5, « Organisation interne », MAJ 13/05/07)

Une des caractéristiques les plus essentielles d'Oxalis en matière de prise de décision est le refus explicite du vote. « Les décisions font l'objet d'un processus et sont prises de manière consensuelle (lorsque chacun est d'accord avec le bien-fondé de la décision) » (FT n°19, « Séminaires à Oxalis », MAJ 09/05/08). Les deux piliers de la conception de la prise de décision au sein d'Oxalis apparaissent ainsi comme étant les notions de processus et de concertation ou de consensus. Nous reviendrons plus en détail sur la notion de processus dans le chapitre qui suit.

La notion de consensus est précisé dans les termes suivants: ce n'est « pas un compromis réducteur d'une décision mais le fruit d'un travail de concertation et de prise de position personnelle au regard de l'intérêt collectif. » (FT n°19, MAJ 09/05/08: 3).

Une des techniques d'animation de la prise de décision les plus courantes au sein d'Oxalis est celle dites des cartons de couleur: tous les participants sont amenés à exprimer leur opinion sur la proposition énoncée à l'aide de cartons de couleur qui ont la signification

suivante:

- **Vert** : je me sens bien avec cette proposition telle qu'elle est exprimée.
- **Rouge** : je ne me sens pas en phase avec la proposition sur le fond, j'ai besoin d'en débattre et de modifier la proposition.
- **Bleu** : je n'ai pas d'opinion particulière, en réflexion sur le sujet, j'ai besoin de plus de temps et d'information mais sans blocage sur la proposition. Je me sens bien avec l'idée de laisser le groupe avancer sur ce point.
- **Jaune** : j'ai besoin d'éclaircissement, de précision sur une partie de la proposition ou un point lié, sur un aspect technique ou politique. Les explications données ne sont pas suffisantes pour bien saisir tous les enjeux de la décision à prendre.
- **Violet** : j'émets des réserves sur la proposition telle qu'elle est rédigée actuellement et je suis prêt à soumettre une autre formulation au groupe.

Les personnes ayant affiché un carton rouge, jaune ou violet sont appelées à exprimer respectivement leur désaccord, leur besoin d'éclaircissements, leur formulation nouvelle. La "coloration" du groupe évolue au fur et à mesure des échanges; tant qu'il y a des cartons jaunes, rouges ou violets, les personnes sont appelées à s'exprimer. La décision est prise avec ses éventuels amendements lorsque tous les cartons sont verts ou bleus.

II. TENTATIVE DE DESCRIPTION DE L'ORGANISATION D'OXALIS A PARTIR DES TYPOLOGIES EXISTANTES

Afin de mieux décrire l'organisation d'Oxalis, nous allons nous efforcer de la classer dans les typologies organisationnelles issues de la littérature que nous avons passées en revue: Burns et Stalker, Mintzberg, Pichault et Nizet, Malo.

A. Structure organique ou structure mécaniste ?

A la lecture de la description d'une structure organique faite au chapitre1, il apparaît clairement qu'Oxalis, dans sa phase de pluriactivité, était bien une structure de type organique:

- o Le principe de la pluriactivité induit, par définition, un refus de la spécialisation et de la standardisation
- o L'ajustement se fait au quotidien, dans le cadre d'une vie communautaire (réunions, repas, tâches effectuées en commun)
- o « Se sentir responsable en groupe et en tant qu'individu dans *le groupe* » (Poncin,2002: 27): la responsabilité ne peut donc pas être déportée vers le haut, le bas ou latéralement

- Les frontières floues entre vie professionnelle, privée, et militante favorisent un engagement fort: chacun « a conscience que, de son propre engagement, dépend la vie d'Oxalis » (Poncin, 2002: 77)
- La communauté d'intérêts naît du contexte de vie communautaire
- « Chacun se fait ainsi une place à partir de ce qu'il aime faire avec la possibilité de prendre en charge des choses précises. » (Poncin, 2002: 99)
- La philosophie autogestionnaire induit une communication sur le mode de la recommandation plutôt que du commandement...
- ... un contenu qui consiste en informations et conseils plutôt qu'en instructions et décisions...
- ... et un type d'engagement où loyauté à l'organisation et obéissance ne sont pas valorisés
- l'importance de la connexion avec les réseaux externes qui sont ici militants (Ecole & Nature, Peuple & Culture...) plutôt que commerciaux ou techniques

Pour une large part, Oxalis répond encore aujourd'hui à la définition d'une structure organique. Nous pouvons néanmoins noter une évolution sur certains points:

- spécialisation progressive des tâches: chargé de formation, projet de recrutement d'un juriste, etc.
- L'ajustement et les interactions permanentes ne sont pas possibles avec les coopérateurs éloignés géographiquement
- tendance à une clarification des frontières entre vie professionnelle et vie privée, même si la volonté de dépasser cette opposition reste présente: ainsi les fondateurs n'habitent plus dans la maison où sont installés les locaux de la structure de coordination

B. Quelle configuration organisationnelle (Mintzberg)?

Les entrepreneurs d'Oxalis sont dans la position des professionnels autonomes sur leur tâche. Oxalis compte d'ailleurs dans ces rangs un certain nombre de personnes exerçant des professions qu'on retrouve fréquemment dans la configuration professionnelle (artisans, chercheurs, formateurs, consultants, etc.). Mais la diversité des métiers exercés par ces professionnels exclue toute coordination par standardisation des qualifications, comme c'est le cas dans la configuration professionnelle au sens de Mintzberg. En effet, les coopérateurs ne sont pas réunis autour d'un même métier, mais fonctionnent plutôt comme une multitude de groupes projets qui se coordonnent à des degrés divers, et qui mutualisent un certain nombre de services qui sont assurés par une structure de support (l'équipe des permanents). Le mécanisme de coordination doit donc être cherché du côté de la configuration adhocratique, c'est-à-dire du côté de l'ajustement mutuel. L'ajustement mutuel a en effet une place importante, au sein de l'équipe des permanents surtout, mais aussi entre les autres coopérateurs, malgré l'éloignement géographique. L'importance

accordée aux rencontres entre coopérateurs, aux contacts qu'ils peuvent avoir les uns les autres, la diversité des vecteurs de socialisation, l'intensité de la communication (plus de 20 listes de diffusion électroniques, un forum intranet) montrent que l'ajustement mutuel reste un facteur important de coordination. Mais la standardisation des normes de comportement par le recours aux valeurs apparaît également comme un mécanisme fort de coordination. La mise en place récente d'une formation "Vie coopérative" pour les nouveaux entrants apparaît ainsi comme un symptôme de la volonté de réaliser une transmission des valeurs, seule à même de réaliser une coordination des acteurs. On serait donc face à un mode de coordination hybride qu'on pourrait qualifier "d'ajustement des normes de comportement", entre configuration adhocratique et missionnaire.

La notion d'autonomie des personnes qui est au centre du projet d'Oxalis implique de fait une faible division verticale du travail. La division horizontale du travail est quant à elle forte en ce qui concerne les entrepreneurs, faible en ce qui concerne les permanents. Les buts des coopérateurs sont spécifiques à leur activité, mais leur démarche volontaire d'implication dans une coopérative les rend, pour une partie d'entre eux au moins, solidaire du projet de la coopérative (avoir un outil de travail commun / projet de transformation sociale, etc.). La structure de coordination est elle orientée vers des buts de mission (« la personne est au centre »), tout en développant un projet collectif. L'articulation des buts spécifiques et organisationnels renvoie à la tension individuel / collectif évoquée en introduction.

Si on suit Mintzberg dans les développements de sa typologie, l'autorité devrait se situer au niveau du leader et des « analystes de la norme » (missionnaire) et / ou dans la structure de support (adhocratique), et / ou également au niveau des coopérateurs (professionnelle). Nous essaierons de corroborer cette idée lorsque nous aborderons explicitement la question du processus de prise de décision.

Que peut-on conclure de cette comparaison entre Oxalis et la grille des configurations de Mintzberg? On a vu que le mécanisme de coordination devait être cherché du côté de l'ajustement mutuel et de la standardisation des normes de comportement. On ira donc chercher les conditions de possibilité d'un fonctionnement démocratique du côté de la communication entre les acteurs et des valeurs qui sont au fondement du projet. Ces deux éléments convergent vers une réflexion à mener sur la question spécifique de la transmission des valeurs. Ce mécanisme de coordination a pour défi d'articuler buts spécifiques et organisationnels, enjeux individuels et enjeux collectifs. Enfin, à partir des résultats obtenus par Mintzberg sur la localisation de l'autorité dans chacune des configurations organisationnelles, on en arrive à envisager l'hypothèse d'une dissémination du pouvoir entre différents sommets stratégiques, d'une possible collégialité de la prise de décision.

C. Quel modèle de GRH (Pichault et Nizet)?

Où peut-on classer Oxalis dans la typologie des modèles de GRH établie par Pichault et Nizet et résumée sous la forme du tableau n°3 présenté plus haut (p. 24).

En ce qui concerne la **gestion des effectifs**, Oxalis se situe clairement du côté du modèle valoriel, puisque, comme plusieurs personnes nous l'ont dit, il est rarissime que la candidature d'un porteur de projet soit rejetée. Même en cas de doute sur la viabilité économique du projet, les personnes sont accueillies. Toutes les bonnes volontés sont bienvenues.

La **culture d'entreprise** relève à la fois du modèle valoriel et du modèle individualisant. La référence aux valeurs est présente dans le préambule des statuts et la charte, elle est aussi, de l'avis de plusieurs des personnes interrogées, un motif d'adhésion pour de nombreux coopérateurs. Mais le projet (un lieu et un outil mutualisé pour développer son activité) est également facteur d'identification, comme dans le modèle individualisant.

La question des **recrutements** ne se pose pas pour l'instant en ce qui concerne les entrepreneurs, puisque, comme on l'a vu, toutes les bonnes volontés sont bienvenues. Néanmoins, on peut noter que quelques-unes des personnes interviewées s'interrogent sur l'idée d'orienter le développement de la coopérative en donnant la priorité à certains types de profils, soit en fonction de leurs compétences ou de leurs secteurs d'activité (afin de créer des synergies ou des pôles au sein de la coopérative par exemple), soit en fonction de leur adhésion aux valeurs coopératives. On a donc une possible évolution vers un modèle individualisant et / ou valoriel. La situation est un peu différente en ce qui concerne les permanents: si l'identification aux valeurs est clairement un critère de recrutement (comme l'atteste l'exemple du processus d'embauche d'un chargé de formation, qui n'a pas été mené à son terme car aucun candidat ne remplissait ce critère), la question des compétences se pose de plus en plus avec la croissance de l'effectif des permanents et leur spécialisation progressive (exemple du poste de DAF sur lequel les compétences en gestion étaient essentielles, projet de recrutement d'un juriste). On oscille donc entre modèle individualisant et valoriel.

Les **départs** sont volontaires. Nous n'avons pas d'indications pouvant nous laisser à penser que certains départs peuvent s'effectuer sous la pression explicite des pairs, les pressions au départ pouvant en revanche s'effectuer de façon plus informelle. On retrouve ici le modèle valoriel.

La **formation** a une place centrale au sein d'Oxalis, dont le catalogue de formations compte 20 pages et 43 formations pour une entreprise d'1,3M€ de chiffre d'affaires! Le savoir-être y a une position très significative, de même que les formations orientées dans une perspectives de transformation sociale ("Approche homme-femme en entreprise coopérative", "réaliser un bilan carbone", "Vie coopérative", etc.). On est là encore à l'intersection des modèles individualisant et valoriel.

L'évaluation est tacite et consensuelle, comme dans le modèle valoriel.

La notion de **promotion** dans le cas d'Oxalis semble peu appropriée. En ce qui concerne les entrepreneurs, la seule "promotion" dont on puisse parler est l'élection au CA. Dans le cas des permanents, le passage de Stéphane du statut de DAF à celui de DG délégué peut être assimilé à une promotion, il s'agirait là plutôt d'une promotion après validation collégiale du CA. On est donc entre modèle valoriel et conventionnaliste.

La question des **salaires** est clairement individualisée dans le cas des entrepreneurs, elle est peu ou pas légitime dans le cas des permanents (rapport entre le plus haut et le plus bas salaire = 1,7; rapport entre le plus haut salaire et le Smic = 2,4). On constate néanmoins une évolution récente significative de l'échelle des salaires, avec une tendance à la hausse des salaires et à une individualisation croissante. On est donc entre modèle valoriel et individualisant

Le **temps de travail** est entièrement maîtrisée par les professionnels, et fait souvent l'objet d'une indifférenciation avec le temps libre, entre modèle conventionnaliste et valoriel.

La **communication** est clairement valorielle, avec des dispositifs élaborés vers l'intérieur (journal interne mensuel, listes de diffusion, intranet, nombreuses réunions) et l'extérieur (livres de B. Poncin), un accent fort mis sur la convivialité et les relations informelles.

Les **dispositifs participatifs** sont très développés (groupes locaux, groupes opérationnels, séminaires, formations, etc.) et une codécision est possible au niveau stratégique. On est donc dans le cas du modèle conventionnaliste.

Enfin les **relations professionnelles** sont caractérisées par l'expression directe, ce qui rapproche Oxalis du modèle individualisant.

Quelle synthèse faire de ce descriptif? Par la référence systématique aux valeurs, qui est le principal facteur d'adhésion et de mobilisation, Oxalis se rapproche beaucoup du modèle valoriel. Néanmoins, les ressemblances sont nombreuses également avec le modèle individualisant, car la personne, son autonomie, sont au centre. De ce point de vue, dans le droit fil de la configuration adhocratique, on peut voir Oxalis comme une multitude de groupe-projets, chaque activité, mais aussi chaque groupe, chaque coopération entre entrepreneurs étant un "projet". Enfin, la dimension collégiale d'Oxalis lui donne enfin des accents conventionnalistes. On recoupe bien l'idée d'une hybridation entre configuration adhocratique / missionnaire / professionnelle au niveau des modèles de GRH.

Quelles conclusions à tirer à partir des travaux de Pichault et Nizet? Ils nous permettent de faire le lien avec la tension formel / informel présentée en introduction. Les modèles individualisant et conventionnaliste renvoient en effet à des critères de GRH formalisés (respectivement dans un cadre interpersonnel et à la suite de débats), alors que la définition des critères de GRH dans le modèle valoriel GRH est implicite, renvoyant de manière sous-jacente aux valeurs.

Tous nos entretiens convergent vers l'idée d'une grande flexibilité des règles, comme en atteste l'extrait suivant:

Extrait de l'entretien avec Rabiâ

Peux-tu me décrire ce qui se passe si quelqu'un enfreint une règle commune?

« Il y a de la souplesse par rapport aux règles, pas de formalisme, d'autant que les règles changent tout le temps. »

De ce point de vue, Oxalis se situerait plutôt du côté des modèles individualisant ou valoriel. Les travaux de Pichault et Nizet nous permettent par ailleurs d'affiner la vision de l'autorité dans les différents idéaux-types en introduisant la distinction entre leadership démocratique et transformationnel.

Nous nous attacherons donc en étudiant le processus de prise de décision à essayer d'identifier si le leadership est plutôt transformationnel ou démocratique, en d'autres termes s'il ressort d'une logique de mobilisation ou de négociation, et si la légitimité de l'autorité est rationnelle-légale ou charismatique selon les définitions de Weber.

D. Quelle configuration de gouvernance et de gestion (Malo)?

Du point de vue des configurations de gouvernance de Malo, Oxalis se situe clairement entre gouvernance missionnaire et participative: importance du projet d'intérêt général, de la perspective de transformation sociale, du leadership charismatique; mais aussi participation de tous via une structure innovante de participation, ajustement mutuel et valorisation de l'autonomie. En revanche, Oxalis se démarque de la gouvernance démocratique représentative: faible valorisation des mécanismes de délégation / représentation; absence de mécanismes formalisés de contre-pouvoir et « d'associations de défense des droits » (comme des syndicats).

Du point de vue des configurations de gestion, on retrouve au sein d'Oxalis le fonctionnement en comités opérationnels qui caractérise la gestion démocratique participative. Le gestionnaire est animateur et coordinateur de réunions. Les valeurs de ce modèle sont l'*empowerment* mais aussi l'engagement dans un projet collectif. On accède ici à l'idée d'*empowerment*, qui sera au centre de nos préoccupations plus loin.

La confrontation entre notre terrain et les typologies organisationnelles issues de la littérature fait ressortir de manière manifeste la centralité de la question des valeurs au sein d'Oxalis, phénomène que nous nous proposons de décrire et d'analyser dans le chapitre qui suit.

CHAPITRE 4 :

LE PARADIGME COLLECTIF D'OXALIS, COMPRIS COMME L'ARTICULATION ENTRE CONFIANCE, AUTONOMIE ET RESPONSABILITE ET NORMES, CONSTITUE UNE CONDITION DE POSSIBILITE DU FONCTIONNEMENT DEMOCRATIQUE DANS LA PRISE DE DECISION

Notre première hypothèse s'appuie sur la conviction qu'un mode d'organisation démocratique doit s'enraciner dans un terreau culturel propice. Nous mobilisons pour préciser cette idée floue de "terreau culturel" le concept de paradigme collectif tel qu'il a été formulé par Hinings et Greenwood, « c'est-à-dire une structure mentale, largement implicite, de concepts, de croyances et de valeurs, ou encore une façon de percevoir, de penser et d'agir associée à une certaine vision de la réalité » (Desreumeaux, 2005: 173). Notre conception du paradigme collectif se décline en 3 dimensions:

- les valeurs collectives d'Oxalis, cette combinaison d'utopie et d'idéologie dont parle Malo (2003: 19), respectivement « *force de mobilisation* présentant une alternative au monde actuel », et « *force de cohésion* nécessaire à une société ou un collectif pour tenir ensemble »
- la confiance, dans les individus et dans le groupe
- la dyade autonomie / responsabilité

Notre hypothèse est que l'articulation entre ces trois dimensions fonde le paradigme collectif propre à Oxalis et est une des conditions de possibilités d'un fonctionnement démocratique dans la prise de décision. Nous nous attacherons tout d'abord à explorer ce que recouvrent précisément ces trois dimensions dans le cas spécifique d'Oxalis, avant de montrer le lien de causalité entre ce paradigme collectif et la possibilité d'un fonctionnement démocratique.

Nous allons ainsi tenter de décrire le paradigme collectif d'Oxalis en nous appuyant sur deux cadres théoriques distincts: le capital social et la théorie des économies de la grandeur.

I. UNE EXPLORATION DU PARADIGME COLLECTIF D'OXALIS A PARTIR DU

CONCEPT DE CAPITAL SOCIAL

Nous avons vu en nous appuyant sur les travaux d'Enjolras (2005) qu'on pouvait isoler trois entités qui constituent le capital social pour les acteurs: les obligations et la confiance associées à une structure sociale; les canaux d'information associés à cette même structure ; les normes qui facilitent ou contraignent les actions.

A. Confiance et obligations : une confiance attribuée a priori ; des obligations d'engagement envers l'intérêt général

Le thème de la confiance est très présent chez les deux fondateurs, Béatrice et Jean-Luc, et ce "capital confiance" a très certainement façonné Oxalis. Cette confiance se décline en plusieurs dimensions.

Nous avons ainsi ressenti une confiance générale en "l'humain", en sa capacité à faire, sa capacité à apprendre, sa capacité à inventer des solutions aux problèmes nouveaux qui se posent à lui. « Même si nous ne savions pas faire, nous pensions que l'on apprendrait bien! "Tous capables" était notre leitmotiv... » (Poncin, 2002: 13). La confiance est ici *trust*, "foi en" l'humain.

Cette confiance dans l'humain s'incarne ensuite dans un "faire confiance à" (*confidence*), et elle s'investit d'abord dans les individus. La caractéristique qui nous est apparue particulièrement originale dans la confiance telle qu'elle se vit et se pratique au sein d'Oxalis, est que la confiance est ici attribuée *a priori*. A titre d'illustration, tous les candidats à l'entrée dans Oxalis à quelques exceptions près ont été acceptés jusqu'ici. Plusieurs coopérateurs nous ont dit combien ils avaient été frappés de la confiance qui leur était manifestée d'emblée: ainsi telle coopératrice ayant un besoin urgent d'un statut juridique pour facturer une prestation, qui s'est retrouvée du jour au lendemain avec un contrat de travail en poche, en train de signer des contrats au nom d'Oxalis, et donc d'engager juridiquement la SCOP.

La confiance dans l'humain s'investit également dans le collectif. Nous avons été frappés d'entendre affirmée et réaffirmée à plusieurs reprises, lors des moments de prise de décision collective, la confiance dans le collectif: «on a toujours trouvé des solutions collectivement, on y arrivera bien », « il faut faire confiance au collectif », etc.

Les extraits suivants sont éloquentes à cet égard :

Extrait de l'entretien avec Christophe

« On ne sait jamais ce que ça va donner, c'est ça qui peut faire peur dans le fonctionnement collectif, mais il y a l'assurance que ça va donner quelque chose, et c'est ça qui est passionnant! »

Extrait de l'entretien avec Patricia

Y'a-t-il des gens au sein d'Oxalis en qui tu n'as pas confiance?

« Ça, c'est un des mes premiers étonnements, ce qui était de la théorie est devenue de la pratique: comment quand on n'est pas d'accord, on peut faire avancer les choses ensemble. Du coup ça crée de la confiance avec les gens, que je ne serai pas allé chercher spontanément et sans réfléchir. La confiance se fait au travers des décisions collectives parce que les gens s'expriment et tiennent tous des rôles pour lesquels on ne serait pas allé les chercher. »

Nous citons ci-après quelques extraits d'entretiens qui illustrent cette place singulière de la confiance.

Extrait de l'entretien avec Jean-Luc:

« J'essaie d'attribuer ma confiance d'entrée, d'impliquer tout de suite le nouvel arrivant dans la vie du réseau, même si cette confiance peut être mise à mal par la suite. »

Extrait de l'entretien avec Béatrice:

« Les gérants des autres coopératives d'activité gèrent tous seuls, donc ils pleins de trouille et ils font pas confiance donc ils contrôlent et donc les gens ne se mettent pas en situation de responsabilités. Il y a une espèce de cercle vicieux qui s'installe: moins les gens sont responsables, moins on leur fait confiance – moins on leur fait confiance, moins les gens sont responsables. »

Le cercle vertueux confiance – responsabilité – confiance que met en évidence l'extrait ci-dessous est symptomatique d'une conception de la confiance qui tend, non pas seulement à révéler le comportement des agents, mais aussi à transformer leur comportement. C'est la force du projet de transformation sociale, de l'idéologie propre à la configuration missionnaire (Mintzberg, 1982) qui permet la mise en place de ce cercle vertueux.

Servet (in Mendez et Richez-Battesti, 1999), dans son travail sur la définition de la confiance, avait on l'a vu identifié 3 éléments fondamentaux dans le lien de confiance: la foi, les éléments de validation et de preuve, et la mémoire. Le premier de ces trois éléments est essentiel, c'est cette "confiance dans l'humain" très présente chez Oxalis. Les deux derniers éléments s'élaborent dans un temps qui n'est pas celui de l'immédiateté; l'originalité de la construction du lien de confiance envers les nouveaux entrants au sein de la SCOP est bien dans son attribution *a priori*, avant qu'aient pu intervenir des éléments de preuve et de mémoire. C'est la force de la confiance dans le collectif qui permet cette originalité:

Extrait de l'entretien avec Béatrice

« Souvent mes collègues de Copéa me traitaient de tarée! C'est sûrement lié au fait que pendant longtemps Oxalis était gérée de manière collégiale et qu'on était fous! Il y avait un côté émulation collective qui fait qu'on a fait des choses parce qu'on était jeunes et fous! Et moi ce côté-là je l'ai gardé. Parce que si je commence à regarder ma réalité de gérante, je ne dors plus la nuit. Et puis je suis quelqu'un qui fait facilement confiance aux gens. Et je pense que j'avais un rapport au risque qui n'était pas énorme par rapport aux autres copains. »

Extrait de l'entretien avec François

« Dans une entreprise traditionnelle, on s'assure au préalable de l'adéquation de l'individu avec les valeurs de l'organisation, alors qu'à Oxalis on fait plus confiance à l'individu et à l'intelligence collective. »

Cet extrait illustre bien le fait que la confiance fait désormais partie du "patrimoine collectif" d'Oxalis, de son capital social. Les éléments de preuve et de validation accumulés au cours de l'histoire du projet et la mémoire collective donnent suffisamment d'assise, de sécurité pour entraîner le don *a priori* de la confiance aux individus. Il y a donc un autre cercle vertueux à l'œuvre: confiance dans le collectif – confiance dans les individus – confiance dans le collectif. Par ailleurs, Béatrice évoque ici deux notions importantes dans la construction de la confiance: la notion de la responsabilité, de son poids qui est allégé par la gestion collégiale; et la notion du rapport au risque. Allègement du poids de la responsabilité de l'entreprise par la gestion collégiale et faible sensibilité au risque se conjuguent pour diminuer les peurs et augmenter la confiance. Nous reviendrons plus loin sur ces notions de risque et de responsabilité.

Le fait que la confiance soit accordée *a priori* ne signifie pas qu'il n'y a pas d'exigence de réciprocité, c'est-à-dire pas d'obligations en retour. En effet, Oxalis est une entreprise exigeante:

Extrait de l'entretien avec Béatrice:

« Je pense que... ça c'est ce que je dis souvent... une entreprise comme Oxalis, c'est hyper exigeant sur le plan de la personne et de la relation humaine et que ça nous confronte à nos limites. »

Ces obligations se traduisent en termes d'engagement au service du collectif, de l'intérêt général:

Extrait de l'entretien avec Ludovic

« Bon, pour moi, quelqu'un qui vient jamais aux séminaires, qui est jamais dans les groupes locaux, faut s'poser la question de c'qu'il fait là, quoi, pour moi c'est pas normal. Ça veut dire qu'il est là pour un numéro, et c'est pas l'but, d'être une société de portage. »

Extrait de l'entretien avec Stéphane

« les personnes qui s'impliquent pas dans le collectif, elles partent. Le collectif est important et sous-jacent. Même si on tient pas une fiche de présence sur les séminaires, etc. mais y a un moment, il y a le poids, t'as cette masse d'information qui est là et te questionne, et moi où est-ce que je suis ? Inversement ça peut être culpabilisateur pour les personnes qui voient l'énergie dépensée et qui ont l'impression de pas rendre assez. »

Il est important de noter que les acteurs de terrain ont souvent insisté sur le fait que cette "obligation de réciprocité" n'était pas caractérisée par une quelconque forme de coercition: les acteurs sont invités mais pas forcés à participer aux instances collectives. Nous reviendrons sur cette idée au chapitre suivant, au moment où nous aborderons la notion « d'espace public autonome » (Habermas, 1997). Si cette obligation de réciprocité ne s'exerce pas par la coercition, se pose alors la question de savoir comment elle s'exerce. En cohérence avec le modèle de la configuration valorielle (Pichault et Nizet, 2000), c'est une logique de mobilisation qui agit comme mode de coordination entre les acteurs et également d'exercice des obligations de réciprocité. Cela nous renvoie à la question des normes, centrale dans la configuration valorielle, et qui constitue le second élément constitutif de la notion de capital social.

B. Les normes : autonomie et responsabilité ; solidarité et coopération ; risque, innovation et flexibilité

Les valeurs d'Oxalis peuvent être résumées en une phrase: « la personne est au centre ». Cette expression, que nous avons entendue souvent, sert de point de départ à toute réflexion sur le projet. L'avertissement au lecteur du livre de Béatrice Poncin est très explicite sur ce sujet: « Comme nous avons la conviction profonde que la personne est au cœur de toute organisation sociale, cette histoire est, en filigrane, celle d'une trajectoire personnelle. » (Poncin: 2002, préface).

Extrait de l'entretien avec Alain:

« Notre seule boussole c'est : la personne est au centre. Donc aucune structure et aucune personne ne peut prendre un pouvoir quelconque dans Oxalis, c'est ça la boussole. »

La dignité de la personne et son épanouissement sont donc les valeurs cardinales d'Oxalis. Cette prééminence de la personne humaine s'incarne dans plusieurs aspects:

- l'économie est au service de l'humain: « Notre démarche est de mettre l'économie au service de la personne et non l'inverse afin que chacun puisse être pleinement acteur de sa vie professionnelle » (extrait du document « charte et modes de fonctionnement, p. 2, mise à jour janvier 2008)
- c'est toute la personne qui est prise en compte et pas seulement son activité économique:

Extrait de l'entretien avec Alain:

« Ce qui m'a impressionné en arrivant c'est qu'on prenait en compte la personne complète. C'était quelque chose dont j'avais envie mais que je connaissais pas. Ça m'a séduit immédiatement même si quelques fois ça me semblait un peu gonflant d'écouter des gens parler pendant des heures sur leurs états d'âmes. Mais humainement je trouvais ça vachement fort. »

Extrait de l'entretien avec Béatrice:

« La personne est d'abord un tout, et le travail est aussi une source d'épanouissement personnel. Ça fait partie aussi des enjeux importants, et de fait ça crée de l'affectif entre les gens, car on est à l'écoute chacun de nos angoisses, de nos problèmes persos, affectifs, matériels, émotionnels, et ça ça a toujours eu de la place. Ça peut créer des parasites mais j'ai plutôt l'impression que ça crée de la force dans les relations, tu respectes l'autre en tant que personne et pas par rapport à sa fonction. »

Cette prise en compte de la personne complète implique donc que la personne n'est pas réduite à son projet entrepreneurial, qu'elle est écoutée, respectée et accueillie même si son projet semble au premier abord économiquement fragile ou irréaliste. Cela implique également une attention particulière aux aspects affectifs, émotionnels, corporels, "énergétiques" de chacun, comme l'exprime bien ci-dessous, en tant que nouveau, Pascal; mais aussi une ouverture aux activités centrées sur la thérapie, le bien-être, qui constituent d'ailleurs un groupe métier en tant que tel.

Extrait de l'entretien avec Pascal:

« Je ne me suis pas encore fait aux phrases comme "ça fait deux heures qu'on parle, je me sens épuisé, est-ce qu'on pourrait pas arrêter?". Inimaginable, un truc pareil, incroyable! Dire "je sens vraiment une mauvaise énergie dans le groupe" ! ».

L'extrait suivant souligne l'ouverture à des activités "alternatives":

Extrait de l'entretien avec Jean-Luc:

« Oxalis accepte certaines activités (thérapie, géobiologie, etc.) qui ne sont pas acceptées ailleurs [*nota: par d'autres coopératives d'activité notamment*], et accepte ce faisant de prendre un risque par rapport à ces activités. D'une manière générale, Oxalis ne s'en tient pas aux prévisionnels financiers pour décider ou non d'accepter quelqu'un en son sein. Il n'y a pas de sélection sur critères économiques, d'ailleurs la structure n'a connu qu'1 ou 2 cas de refus d'adhésion (pour des problèmes de compétences professionnelles ou de risques pour la structure en matière d'assurance par exemple). »

On touche ici un aspect important et original du capital social d'Oxalis: l'importance accordée aux émotions. Les émotions ne sont pas vécues comme relevant de la seule sphère privée, comme une intimité à laisser au seuil de l'espace collectif, mais bien comme une partie intégrante de la personne, qui doit être prise en compte dans le cadre collectif. Ce thème de l'accueil des personnes, de la « prise en compte de la personne complète » a un lien fort avec la question de la confiance: c'est notamment parce que les gens sont accueillis, écoutés, respectés que la relation de confiance se noue.

La centralité de la personne humaine, quelle que soit son importance, ne suffit pas à caractériser les valeurs d'Oxalis: après tout, d'innombrables entreprises s'en prévalent. Il convient donc de caractériser la conception de la personne humaine, de poser la question suivante: quelles sont les croyances associées au concept de personne humaine dans le paradigme collectif d'Oxalis?

La première conception de la personne humaine très prégnante au sein d'Oxalis est celle de l'autonomie.

i. La visée d'une personne humaine autonome et responsable

La dimension de l'autonomie, nous l'avons constaté tout au long de notre étude de terrain, est au centre des préoccupations chez Oxalis. Les accompagnateurs réaffirment de manière fréquente l'importance de cette notion:

Extrait de l'entretien avec Christophe:

« Il faut faire attention à ne pas être dans le rêve, se rappeler qu'on vise l'autonomisation des personnes. Les entrepreneurs salariés doivent rechercher l'autonomie. [...] »

A Ambiance Bois ils sont rassemblés autour d'un projet collectif fort, alors qu'à Oxalis c'est différent: c'est le projet individuel qui est mis en avant. A Ox, le collectif est au service de la personne, et il ne faut pas l'oublier; ni les permanents, ni les entrepreneurs salariés qui pourraient avoir envie de se lover dans le collectif. Ox n'est jamais qu'un outil! Il ne faut pas inverser les approches, et il convient d'être vigilant là-dessus. »

Le contrepoint avec la fin de la période communautaire qui a précédé la transformation d'Oxalis en CAE montre bien l'importance nouvelle accordée à l'articulation entre la notion de responsabilité et d'autonomie. Si dans la période précédente, la responsabilité était bien déjà au centre du projet, elle était diluée dans le collectif communautaire et ne s'accompagnait pas nécessairement d'une réelle autonomie et responsabilité de chacun, c'est en tout cas l'enseignement qu'en ont tiré les fondateurs:

Extrait de l'entretien avec Béatrice sur la fin de la période communautaire:

« Et en réalité, il y avait un arbre qui cachait la forêt, c'est que les activités rentables, qui étaient les activités de conseil, et de formation, et qui finançaient tout le reste, n'étaient plus assumées par tout le monde, tu vois les gens de l'équipe ça leur allait bien de s'occuper des ânes, de s'occuper des classes, d'être dehors. [...] Donc il y avait une espèce d'injustice qui s'était installée avec en plus le fait que moi j'étais polyvalente sur tout le reste mais j'avais personne qui était polyvalent sur ma partie!

Et en plus moi je n'avais pas le même âge, j'avais des enfants qui partaient à l'internat, des besoins financiers bien différents... Ça faisait 10 ans que j'étais dans la boîte et j'étais toujours au smic quand les gens de 22 ans venaient d'arriver et étaient au même niveau, tu vois. A un moment tu te dis, il y avait une espèce d'idéologie sur "tout le monde est responsable" alors qu'en réalité... Et cette idéologie était assez forte pour qu'on croie ça, qu'on y croie très fort.

de responsabilité d'entreprise, donc ça créait des inégalités, des décalages. »

[...] il y avait un côté un peu facile du coup de dire bon, ils se préoccupaient pas de leur salaire puisqu'il tombait de toute façon, donc eux ils se préoccupaient que les ânes soient en bonne santé c'est tout. C'était sympathique pour les ânes mais ils ne se préoccupaient pas du côté entreprise.

[...] Tout n'allait pas très bien, du point de vue de l'inéquité qu'on était en train d'organiser et des conflits qui étaient sous-jacents, mais je croyais dur comme fer qu'à partir du moment où tout le monde bosse, tout le monde est responsable.

D'accord tout le monde bossait mais tout le monde n'avait pas la notion

On voit bien dans cet extrait que la mutualisation totale des activités économiques génèrait, du point de vue de Béatrice, de l'inéquité dans la mesure où la responsabilité de la survie économique de l'entreprise n'était pas assumée par tous. L'égalité des salaires est alors apparue comme en décalage par rapport à l'inégale répartition de la responsabilité de la viabilité économique.

Alain, qui est arrivée dans la SCOP à cette époque, surenchérit de manière explicite:

Extrait de l'entretien avec Alain:

« Et quand on s'est transformé en coopérative d'activités réellement, s'est posé tout de suite le truc, parce que Béatrice a dit que comme consultante, elle voulait être comme une coopératrice avec une activité autonome. Et on a mesuré le trou de l'activité "noyau": et c'était un trou de 200 000 balles. Ça a été épongé par le capital de Jean-Luc, Béa et 2 autres personnes dans une moindre mesure. J'ai trouvé qu'ils avaient pas assumé une cacahuète. Et ils se sont barrés, ils ont démissionné. [...] Justement ils [*Béatrice et Jean-Luc*] assument alors que le "noyau", ils n'assumaient pas. Typique: on fait un prévisionnel, ils étaient à 200 000 de trou, on n'a plus de trésorerie, au point que quasiment on peut pas payer les salaires et un copain vient demander une avance de salaire. Dans une boîte normale, avec un patron, je comprendrais mais eux ils étaient participants de tout ! C'était de l'incohérence totale. [...] Je voulais une accélération de la coopérative d'activités car je trouvais ça plus sain, que chacun assume. Tu peux moins bosser que d'autres, je le comprends mais ça permet de le faire en étant transparent. Personne ne fait porter son manque d'activité sur les autres ; ce qui était le cas dans l'ancienne forme. Ca a clarifié énormément de choses et ces jeunes, le noyau, qui étaient pas autonomes sur plein de choses, étaient rentrés là parce que l'ambiance était sympa, avec une bonne bande et ils ont adopté l'idéologie d'Oxalis parce que ça leur allait bien. Jean-Luc et Béa jouaient le côté papa-maman. »

On voit bien ici que le capital social actuel d'Oxalis est nourri de cette expérience du passé: à la mutualisation totale de la période antérieure qui a favorisé des situations d'inégale répartition de la responsabilité et donc d'inéquité, on préfère désormais, via l'outil que constitue la CAE et son suivi comptable analytique de chaque activité, une situation où chaque coopérateur est en position d'autonomie et de responsabilité.

Il convient de noter que le thème de la confiance est clairement articulé avec la question de l'autonomie et de la responsabilité: une confiance a priori est manifestée aux coopérateurs par le biais de l'autonomie qui leur est accordée; cette autonomie manifestée encourage la responsabilisation, qui fournit des éléments de preuve et de validation à la confiance donnée qui s'en trouve ainsi renforcée.

Nous pouvons maintenant clarifier ce qui constitue la base du nouveau "compromis social" établi au sein d'Oxalis au moment de la transformation en coopérative d'activités. C'est ce que suggèrent Sainsaulieu *et al.* (1983), pour qui la participation des salariés, la démocratie en organisation doit s'accompagner d'un nouveau compromis social, dans lequel tous les acteurs, toutes les parties trouvent leur compte. Ce nouveau compromis social qui s'est installé à Oxalis tient dans l'équilibre qui est exprimé dans les deux extraits qui précèdent: les individus sont autonomes et responsables, de par l'individualisation des activités inhérente à la coopérative d'activités, mais ils sont reliés entre eux par un principe de solidarité et des actions de coopération. Sans la solidarité et la coopération, la coordination entre les coopérateurs d'Oxalis relèverait des purs mécanismes de marché;

sans l'autonomie et la responsabilité, elle s'exposerait comme par le passé à des phénomènes d'injustice, d'inéquité qui ont mené à des conflits douloureux et dévastateurs. Sandra résume bien de ce point de vue le nouveau compromis social de la SCOP:

Extrait de l'entretien avec Sandra:

« Je pense qu'avant Oxalis était beaucoup dans la vie et le projet collectifs, avec une utopie qui est différente de celle de la Scop aujourd'hui, qui repose plus sur l'autonomie et l'indépendance des personnes, tout en étant reliées les uns aux autres, et avec une solidarité. »

ii. La visée d'une personne reliée: solidarité, partage, coopération, ouverture

A l'autonomie et la responsabilité est donc associée l'idée de solidarité, de partage, de coopération. La charte d'Oxalis est explicite de son point de vue quand elle fait référence aux intentions des fondateurs au moment de leur installation à Broissieux:

« Leur intention est de construire de nouveaux rapports au travail, privilégiant la coopération, la solidarité, la mutualisation de moyens, la participation active, la créativité, l'épanouissement de la personne et le respect de l'environnement » (extrait du document « Charte et mode de fonctionnement », p. 2, mise à jour janvier 2008).

Il y a ainsi au sein d'Oxalis cette « exigence » dont parle Béatrice dans l'extrait cité plus haut, exigence d'un engagement en faveur d'une mutualisation, d'une solidarité entre coopérateurs, en faveur de la construction de l'intérêt général. Cette obligation morale peut rendre difficile l'expression de revendications liées à des intérêts privés (par exemple sur le coût de la contribution coopérative pour les gros contributeurs).

La personne humaine qui est mise au centre est également une personne humaine ouverte à la diversité et tolérante, et qui s'enrichit de la diversité.

Extrait de l'entretien avec Alain:

« Y a beaucoup d'autres gens qui sont sur une démarche que ça soit ouvert à tout. C'est la perception que j'en ai. Ce n'est pas une école de pensée, il peut y avoir de la diversité qui plaît à tout le monde. »

Oxalis est aussi une entreprise, il est donc intéressant de se pencher sur les valeurs qu'elle véhicule en tant qu'entreprise, c'est-à-dire sur la conception véhiculée de la personne humaine dans le champ économique, dans l'action. A ce sujet, nous nous sommes aidés de la grille de description de l'idéologie managériale de Khandwalla:

- L'attitude est clairement positive par rapport au risque: le risque, le changement, l'innovation sont recherchés. La stabilité est vécue comme génératrice d'ennui.

Extrait de l'entretien avec Béatrice, à propos de sa fonction de DG:

« J'ai décidé de faire un test sur 6 mois: comme il fallait tout mettre en place, c'était passionnant! Parce que j'aime bien innover, créer, structurer, mais pas gérer le quotidien! »

Extrait de l'entretien avec Jean-Luc:

« C'est chacun qui voit comment il est à l'aise dans un système qui est instable. Je pense que ça dépend des personnalités, des positionnements, de l'histoire dans la structure, etc. Moi j'aime bien les contextes un peu flous, un peu instables, qu'il n'y ait pas trop de règles figées, qu'il y ait des possibilités de créativité, de mouvement à l'intérieur d'un système. »

Cette question du rapport au risque nous renvoie à l'idée que la confiance est attribuée *a priori*, sans élément de preuve ni de mémoire.

- L'accent est mis sur la vision globale, le bon sens, l'intuition, plutôt que sur une démarche analytique et rationnelle

Extrait de l'entretien avec Béatrice

« Moi c'est ma façon de gérer la boîte, tout à l'intuition. »

Extrait de l'entretien avec Arielle

« En quelque sorte on peut dire que Oxalis vit un pilotage par la vision globale et par l'intuition plutôt que par la vision rationnelle et structurée. »

- Comme nous l'avons déjà dit plus haut, l'organisation d'ensemble est caractérisée par sa grande souplesse et sa flexibilité, plutôt que par sa régularité et ses repères bureaucratiques

Extrait de l'entretien avec Alain:

« On s'adapte avec chaque situation. Le truc de l'écoute de chacun, c'est ça! C'est ce qui fait la richesse aussi. On tient compte de la typologie de chacun et on essaye de moyenniser avec la nécessité économique globale »

- La coercition (menaces, sanctions, changements sans explication) est refusée

Extrait de l'entretien avec Stéphane

« Le problème, si tu tranches, il y a une posture d'autorité et ça veut dire qu'une personne se met en légitimité et c'est bien ce qu'on refuse à Oxalis, il y a pas de liens de subordination et il faut pas juste le dire. Je me vois pas dans un problème avec quelqu'un à devoir trancher en disant "c'est comme ça" parce j'ai cette fonction-là. Du moins, le jour où ça arrive...c'est qu'on a tout faux ou qu'on s'est plantés. »

- Une importance extrême est accordée à l'expression des besoins et opinions des individus, le fonctionnement en groupes de travail est privilégié

Extrait de l'entretien avec Jean-Luc:

« Ce qui est posé, c'est plus le cadre, et les principes: le fait par exemple de favoriser l'expression de tous, de travailler au consensus »

Cette description de « l'idéologie managériale » d'Oxalis peut être complétée et enrichie en faisant appel aux valeurs du management participatif telles qu'elles ont été définies par Aktouf.

L'intention déclarée d'Oxalis est de « permettre à chacun de réaliser son projet personnel professionnel par la coopération » (extrait du document « charte et modes de fonctionnement, p. 2, mise à jour janvier 2008). Un des objectifs attendus est de « faire vivre une entreprise [...] où il est possible d'être pleinement acteur, responsable, créatif » (fiche technique n°5, mise à jour 13/05/07). On retrouve ici l'idée d'une destinée pour

chaque être humain, d'une conscience personnelle qu'il faut réaliser. L'être humain est un sujet, il est acteur de sa propre destinée.

On retrouve également l'idée que la condition humaine est d'abord déterminée par le rapport aux autres, l'idée que l'homme est avant tout un animal social. La richesse de la rencontre avec les autres, l'idée que le contact avec les autres est un bien en soi est revenue très souvent dans nos entretiens.

Extrait de l'entretien avec Alain

« *Y a-t-il un inconvénient d'être à Oxalis plutôt qu'être indépendant ?*

Non moi j'aime bien les trucs collectifs. Justement tu n'es pas tout seul à gamberger dans ton coin. Les autres t'apportent. »

Extrait de l'entretien avec Stéphane - à propos des personnes dont l'activité ne marche pas:

« autant qu'elle le fasse avec nous et qu'il y ait moins de casse. Et que par elle-même, elle prenne conscience du truc, qu'elle ait eu son cheminement. Parce qu'on lui apporte pas seulement le cadre économique, mais aussi le collectif et l'ouverture. »

A contrario, Arielle exprime bien qu'il peut être difficile d'exprimer au sein d'Oxalis un besoin d'être seul dans l'action:

Extrait de l'entretien avec Arielle:

« j'ai besoin d'un espace pour développer mon projet, je ne sais pas exactement ce qu'il sera mais j'ai besoin que ce soit quelque chose qui sort de moi. Tu vois des fois il y a des moments... c'est difficile à dire dans un groupe comme Oxalis mais il y a des moments où tu as besoin d'être toi, parce que tu as une création à faire, tu ne sais pas ce que ce sera mais tu sais que tu dois faire ça. Et le groupe n'est pas forcément le bon endroit pour faire ça. »

De la même manière, est revenue très souvent l'idée d'une aversion pour le travail dans un cadre hiérarchique:

Extrait de l'entretien avec Alain:

« Ce que j'ai le plus souvent entendu c'est "je veux pas bosser avec un patron, quelqu'un sur le dos, mais en même temps je veux du lien avec d'autres et du partage", c'est des choses qui reviennent le plus. »

On le voit bien, si la personne humaine est au centre, c'est aussi une certaine conception de la personne humaine qui est mise en avant: une personne autonome et responsable, qui doit être acteur de son existence et accomplir sa destinée pour s'épanouir; mais aussi une personne qui est un animal social, qui s'enrichit de la diversité des autres à qui il est relié non par des liens de coercition ou de hiérarchie, mais par des liens souples et flexibles de solidarité et de coopération. Accomplir cette destinée ne peut se faire qu'en privilégiant la prise de risque, l'innovation, l'intuition.

C. Les canaux d'information

La plupart des acteurs de terrain insistent sur l'importance de la question des canaux d'informations, de la transparence, de la circulation de l'information, importance que nous avons pu nous-même constater lors de nos différentes observations. Le très faible nombre de retouches qui nous ont été demandées par les personnes interrogées lors de la validation des compte-rendus d'entretiens en est une première illustration. Tout le monde a accès aux données comptables et financières sur l'ensemble de la structure, mais aussi sur l'ensemble des activités économiques de chacun dans le détail, ce qui revient à dire que tous connaissent le revenu de chacun; de nombreuses fiches techniques sont disponibles sur l'intranet, qui détaillent l'organisation interne, les tâches de chacun des permanents, les méthodes de prise de décision; les coopérateurs reçoivent mensuellement un journal interne qui est fréquemment d'un format 8 pages A4; ils peuvent par ailleurs s'abonner à une des près de 25 listes de discussion. Les permanents mettent en avant l'importance de répondre très rapidement aux questions des coopérateurs, de leur fournir les informations qu'ils demandent.

Extrait de l'entretien avec Arielle:

« Je dirais que les gens qui arrivent sont principalement accueillis. Accueillis avec tout ce qu'ils ont à dire à quelque niveau que ce soit. Ça ils apprécient en général, et quand on est accueillis, c'est ça qui amène à s'engager. Au bout d'un moment... Ils sont accueillis, ils s'expriment, on leur explique beaucoup, le pourquoi, le comment, etc. Parce qu'une des caractéristiques d'Oxalis, qui aide à la prise de décision, au fonctionnement, c'est l'énorme quantité de texte produite par Béatrice. Pas par tout le monde, par Béatrice: elle explique en permanence, en continu, elle réexplique tout le temps, elle ne laisse jamais passer une réaction sans apporter une réponse détaillée. Je ne sais pas si elle se rend compte à quel point ça fabrique Oxalis, ça. Elle y passe un temps et une énergie considérable, mais c'est vraiment le tissu, c'est la colle. C'est ce qui fait que ça frotte pas, c'est la colle et c'est l'huile, quoi. »

Extrait de l'entretien avec Christophe:

« Les compte-rendus des réunions du CA sont très bien faits: il faut que l'info soit diffusée, mais aussi synthétisée, simplifiée... et Béatrice est un bonheur pour ça! Si l'info ne circule pas, si elle n'est pas travaillée en amont et en aval, ça ne marche pas: c'est là qu'on prend le risque de démobiliser les gens, d'en perdre en route. [...] A Oxalis, il y a beaucoup de gens en vigilance sur ce sujet de la circulation de l'information »

Ces deux extraits sont très instructifs: en effet, ils montrent, outre l'importance de la circulation transparente de l'information, que cette dernière a un lien avec la question de la confiance (écoute et explications génèrent la confiance) et avec la question de la mobilisation et de l'engagement, c'est-à-dire des normes (les gens se démobilisent s'ils ne

sont pas informés). Mais ces extraits mettent également en évidence la place centrale d'une personne dans un dispositif de circulation de l'information dont nous avons essayé de montrer qu'il était essentiel dans le capital social d'Oxalis. Nous reviendrons sur cette question au chapitre 5 lorsque nous aborderons la question du leadership.

Nous avons essayé d'envisager la question du paradigme collectif d'Oxalis à partir du cadre théorique du capital social tel qu'il est présenté par Enjolras (2005); afin de "consolider" notre approche, nous allons changer de point de vue et l'envisager maintenant à partir du cadre théorique des économies de la grandeur.

II. UNE EXPLORATION DU PARADIGME COLLECTIF D'OXALIS A PARTIR DU CADRE THEORIQUE DES ECONOMIES DE LA GRANDEUR

Un cadre théorique intéressant pour approcher d'une manière globale la question du paradigme collectif d'Oxalis est le modèle des économies de la grandeur élaboré par Boltanski et Thévenot (1992). Y'a-t-il un « système d'attentes », un « régime de justification » commun aux coopérateurs d'Oxalis, qui serait susceptible de jouer ce rôle "d'infrastructure" du processus de décision démocratique, à l'intérieur duquel pourraient se développer les conditions de possibilités d'un accord, d'une coordination entre les acteurs? A partir des éléments déjà évoqués ci-dessus, et en nous appuyant sur le tableau comparatif des différents mondes réalisé par Amblard *et al.* (2005: 88) déjà présenté plus haut (tableau n°8, p. 24), nous allons donc essayer de décrire le régime de justification spécifique à Oxalis.

Nous avons fait l'hypothèse que le régime de justification d'Oxalis était une forme hybride entre les mondes civique, inspiré et marchand tels que Boltanski et Thévenot ont pu les conceptualiser. Le passage au terrain nous a amené à reconsidérer notre hypothèse, dans la mesure où nous avons trouvé très peu de traces de présence du monde marchand dans les représentations des acteurs. Cela peut paraître surprenant pour une entreprise, mais à bien y réfléchir, nous entrevoyons deux pistes d'explication à ce phénomène:

- la structuration spécifique en coopérative d'activités déplace la problématique commerciale et donc marchande de la coopérative vers le coopérateur et son activité. Ce qui est commun aux coopérateurs ne s'élabore donc pas en référence au monde marchand
- la problématique économique est bien évidemment présente au sein d'Oxalis comme dans toute entreprise. Néanmoins son rôle doit être compris bien plutôt en termes de contrainte, de délimitation du champ des possibles, que de paradigme collectif, ou principe d'action

Notre hypothèse revisitée est donc que le régime de justification d'Oxalis peut être décrit

comme une forme hybride entre les mondes civique et inspiré. On a essayé d'appliquer dans le tableau page suivante la grille d'Amblard *et al.*:

Tableau 10: Le « monde commun » d'Oxalis

	Inspiration	Civique	Oxalis
Principe supérieur commun	Se soustrait à la mesure, jaillit de l'inspiration	Prééminence des collectifs	jaillit de l'inspiration collective
Etat de grandeur	Spontané, insolite, échappe à la raison	Représentatif, officiel	qui naît de la délibération collective, de l'intelligence collective (qui échappe à la raison individuelle)
Dignité	Amour, passion, création	Liberté	Autonomie, créativité, solidarité, responsabilité
Répertoire des sujets	Enfants, artistes	Collectivités	personnes, coopérateurs, entrepreneurs, groupes, collectif
Répertoire des objets	Esprit, corps...	Formes légales	activité, projet, territoire, lien social, accompagnement
Formule d'investissement (prix à payer)	Risque	Renonce au particulier, solidarité	implication au service du collectif (temps, énergie, argent), mise en commun, expérimentation (risque)
Rapport de grandeur	Singularité	Adhésion, délégation	capacité à donner le sens et du sens au projet collectif, à convaincre les autres par l'argumentation
Relations naturelles	Rêver, imaginer	Rassemblement pour une action collective	rassemblement pour une action collective et créative
Figure harmonieuse	Imaginaire	République	réseau (éléments autonomes et reliés)
Epreuve modèle	Aventure intérieure	Manifestation pour une juste cause	aventure collective, prise de décision collective (séminaire)
Mode d'expression du jugement	Eclair de génie	Verdict du scrutin	consensus
Forme de l'évidence	Certitude de l'intuition	Texte de loi	décision mûre
Etat de petit	Routinier	Divisé, isolé	privé (catégoriel, égoïste) / routinier / irresponsable

Cette conception du paradigme collectif nous permet de recouper les enseignements tirés de l'analyse faite à partir du concept de capital social: on retrouve bien le rapport au risque, à l'innovation, à l'intuition; la notion d'engagement au service de l'intérêt général comme obligation; une articulation originale entre individu et collectif. Mais cette lecture à partir des régimes de justification nous permet également d'accéder à d'autres niveaux de compréhension: on commence à entrevoir en effet, dans la rencontre entre le monde inspiré et le monde civique, entre le régime de la créativité et celui de l'intérêt général,

l'originalité d'un processus de prise de décision que les acteurs de terrain appellent « intelligence collective » et que nous analyserons au chapitre suivant.

III. EN QUOI LE PARADIGME COLLECTIF D'OXALIS EST UNE CONDITION DE POSSIBILITE D'UN FONCTIONNEMENT DEMOCRATIQUE ?

Nous allons maintenant essayer de montrer en quoi ce paradigme collectif, tel que nous l'avons conceptualisé, constitue une condition de possibilité d'un fonctionnement démocratique dans la prise de décision, et ce à partir des trois tensions identifiées au début de ce travail.

Individuel / collectif

C'est probablement la tension où "l'arrangement" trouvé par les acteurs de terrain est le plus manifeste, le plus lisible: nous avons essayé de montrer comment, après une phase où la prédominance du collectif avait suscité un sentiment d'inéquité et de douloureux conflits, un nouveau "compromis social" avait été échafaudé à partir de la transformation en CAE, qui donnait une place prépondérante à l'individu, à son épanouissement, dans le cadre d'autonomie et de responsabilité que permet l'indépendance des activités dans une CAE. Cette situation d'autonomie et de responsabilité renforce le sentiment d'équité et permet une délimitation claire des champs individuel et collectif. En parallèle de cette liberté et de cette indépendance laissée à chacun, à laquelle s'ajoute une grande acceptation de la diversité des profils, il existe une forte incitation, réalisée par la diffusion des normes, à l'engagement au service du collectif et de l'intérêt général. La confiance permet que l'incitation soit préférée à la coercition, ce qui renforce les individus dans leur situation d'autonomie et de responsabilité.

Conflit / Consensus

Cette délimitation claire entre champ individuel et collectif permet, contrairement à la phase qui a précédé la transformation en CAE, de désamorcer un grand nombre de situations potentielles de conflits. Chacun étant complètement indépendant sur son activité peut y trouver le champ d'expression pour son épanouissement personnel et ainsi les enjeux des décisions prises collectivement en sont d'autant moins "dramatisés". Par ailleurs, la possibilité d'une libre expression et l'absence de censure créent les conditions pour que soient évitées les frustrations et rancœurs qui peuvent mener au conflit ouvert. Cette possibilité d'expression est rendue possible par la confiance dans l'individu et le collectif, et par la prégnance des valeurs qui font que la personne est au centre de l'organisation.

De ce point de vue, il y a un lien fort entre autonomie, capacité d'expression et régulation des conflits, comme l'illustre l'extrait suivant:

Extrait de l'entretien avec Jean-Luc sur les risques de dérive:

« Ça se traduit par le... le pouvoir de parole, de transparence de chacun. Si quelqu'un dans la Scop dit à un autre "là tu es allé trop loin par rapport à tel truc", par exemple si le CA peut dire à un groupe opérationnel: "vous êtes allés trop loin, vous outreprenez vos droits". Il y a un espèce de garde-fou permanent qui est lié aux personnes, à leur capacité d'autonomie tout simplement, de parole. Si la parole est libérée, les gens s'expriment, ils n'ont pas peur de dire que "ça, ça va pas", le garde-fou il est là. Et donc c'est en permanence que les gens peuvent dire "non, tel truc ça ne me convient pas" »

D'une manière générale, la conception de la personne humaine comme un « animal social » voué à être relié aux autres par la solidarité et la coopération crée des conditions propices à l'épanouissement d'un mode de prise de décision au consensus. On peut même se poser la question de savoir si la prégnance des normes collectives ne crée pas une situation de pression à la conformité interne. Y'a-t-il une place au sein d'Oxalis pour des individus qui ne se conçoivent pas comme "entrepreneurs de leur vie", c'est-à-dire qui ne se représentent pas une destinée à accomplir pour mener une "vie bonne", qui sont mal à l'aise dans les situations peu structurées présentant un degré élevé de risque et d'innovation?

Formel / Informel

La structuration en CAE permet une formalisation claire des activités économiques de chacun par le biais, notamment, d'un outil de comptabilité analytique précis. Cette base formalisée pour les activités économiques, combinée à la confiance et à une coordination des acteurs par une standardisation des normes de comportement (Mintzberg, 1982), rend possible un cadre de prise de décisions collectives faiblement structuré. Cette faible structuration est nécessaire pour que puissent s'épanouir l'innovation et le risque, et une perception de la réalité qui privilégie l'intuition et la vision globale à l'analyse rationnelle et structurée.

La réflexion menée sur ce qui constitue le paradigme collectif, et en quoi il constitue une condition de possibilité d'un fonctionnement démocratique, nous permet de préciser la définition subjective de la démocratie, ou plutôt de la démocratisation au sein d'Oxalis: il s'agit de rendre ses membres autonomes.

« une société autonome est inconcevable sans individus autonomes, et vice versa. Dans l'Athènes classique, un citoyen n'est autonome que s'il participe au pouvoir sur un pied d'égalité, c'est-à-dire s'il prend part au processus démocratique. Plus généralement, observe Castoriadis, aucune société n'est autonome si elle n'est pas composée d'individus autonomes: "sans l'autonomie des autres, il n'y a pas de collectivité autonome – et hors d'une telle collectivité je ne peux pas être *effectivement* autonome" » (Fotopoulos, 2002: 181 – citation de Castoriadis C., *Les carrefours du labyrinthe*, t. 3, p. 81). C'est avec cette

grille de lecture que nous nous proposons de comprendre la phrase suivante, tirée d'une fiche technique d'Oxalis: « La démocratie participative n'est pas une fin en soi, mais un moyen au service d'une société portée par ses membres. » (FT n°5, MAJ 13/05/07).

En nous attachant à comprendre la nature du paradigme collectif d'Oxalis et sa capacité à constituer une condition de possibilité pour une prise de décisions démocratique, nous avons pu clarifier sur quel socle s'appuyait la prise de décisions. Reste maintenant à savoir quels processus sont réellement à l'œuvre.

CHAPITRE 5 :

LES DECISIONS STRATEGIQUES SONT PRISES DANS LE CADRE D'UN PROCESSUS DELIBERATIF IMPREVISIBLE ET NON LINEAIRE DE CO-CONSTRUCTION DES DECISIONS

Nous avons vu dans le chapitre précédent que l'articulation entre autonomie / responsabilité des entrepreneurs, confiance et valeurs collectives créait un paradigme collectif propice à l'épanouissement d'un mode de fonctionnement démocratique dans la prise de décision.

Il nous reste maintenant à voir comment, à partir de ce paradigme collectif, se déploie concrètement le processus de prise de décision au consensus dont se réclame Oxalis, et comment se coordonnent les acteurs.

I. TENTATIVE POUR MODELISER LE PROCESSUS

Nous nous attacherons principalement à étudier le processus de prise de « décisions stratégiques », ou encore « décisions d'orientation générale » selon la typologie issue de la littérature grise d'Oxalis et explicitée dans notre description du terrain. Cette distinction entre décisions stratégiques et décisions courantes et opérationnelles est illustrée par l'extrait suivant:

Extrait de l'entretien avec Alain

« Acheter 3 ramettes de papier, c'est pas une décision! Les gens de LIP quand ils étaient en conflit m'avaient appris beaucoup là-dessus. Ils avaient dit on va pas se mettre en AG pour décider de combien de rouleaux de PQ il faut acheter, c'est pas ça la démocratie. La démocratie c'est sur des décisions stratégiques et importantes. »

D'après cette typologie de décisions, les décisions stratégiques sont celles qui font l'objet d'une prise de décision en séminaire, instance plénière qui réunit tous les coopérateurs d'Oxalis. Nous avons vu lors de la description du terrain qu'Oxalis se réclamait d'une prise de décisions au consensus, notion que nous nous proposons d'explorer ci-après.

La notion de consensus

David Vercauteren présente la notion de consensus comme suit: « Le consensus [...] parie d'une part, sur la capacité du groupe à inventer les termes du problème qu'il cherche à résoudre et, d'autre part, sur la multiplicité des options à découvrir pour atteindre ce but. En cela la question du consensus est moins de rallier une unanimité que d'ouvrir un processus d'*empowerment*. Autrement dit, l'unanimité est d'un certain point de vue seconde par rapport aux chemins qui ont présidé à l'obtention d'un accord. Ou encore: le consensus est à la fois le mode et la résultante d'une construction d'un objet collectif; en cela, il est donc loin de s'apparenter à un vote à l'unanimité. » (Vercauteren, 2007: 62).

Tel que le définit Vercauteren, ce mode de prise de décision, qui postule la nécessité d'inventer les solutions mais aussi les termes des problèmes qui se posent, s'inscrit naturellement dans le prolongement du paradigme collectif d'Oxalis qui donne, on l'a vu, une place importante à l'inspiration et à la créativité. Les termes du problème sont à explorer, les chemins pour les résoudre sont multiples: le processus de prise de décision apparaît ici comme un cheminement aléatoire voire erratique, très loin de la trajectoire rectiligne qu'affectionnent les esprits rationnels et structurés. Vercauteren insiste également sur le fait que le cheminement lui-même, c'est-à-dire le processus, compte plus que la finalité, c'est-à-dire l'accord de tous: c'est en fait dans la co-construction du problème et des solutions, qui agit comme un processus d'*empowerment*, que se cristallise l'assentiment des participants.

De cette définition émergent les principaux concepts qui vont nous permettre de décrire et modéliser le processus de décision au sein d'Oxalis: inspiration, processus, co-construction, *empowerment*. Cette définition est aussi une passerelle vers le concept de démocratie délibérative selon laquelle, rappelons-le, « la décision légitime n'est pas la volonté de tous mais la volonté qui résulte de la délibération de tous » (Manin, 1985). On est bien ici dans une commune attention à la question des processus, dans une commune exigence sur les conditions de production d'un accord plutôt que sur l'accord en lui-même. Nous allons ainsi nous efforcer de montrer en quoi le processus de prise de décision au consensus au sein d'Oxalis relève de la démocratie délibérative, et quelles sont ses spécificités.

Un processus délibératif non linéaire

Nous avons vu dans la revue de littérature que le paradigme délibératif tel qu'il a été forgé par Habermas (1997) repose sur 4 concepts fondamentaux qui sont les notions de processus, d'espace public autonome, de procédure et de communication. Nous allons ainsi tenter d'explicitier comment ces concepts s'incarnent dans le processus de prise de décision d'Oxalis.

Nous avons déjà commencé à évoquer l'importance de la notion de processus, en constatant qu'elle était avec la notion de consensus un des deux piliers de la conception

"oxalienne" de la prise de décision.

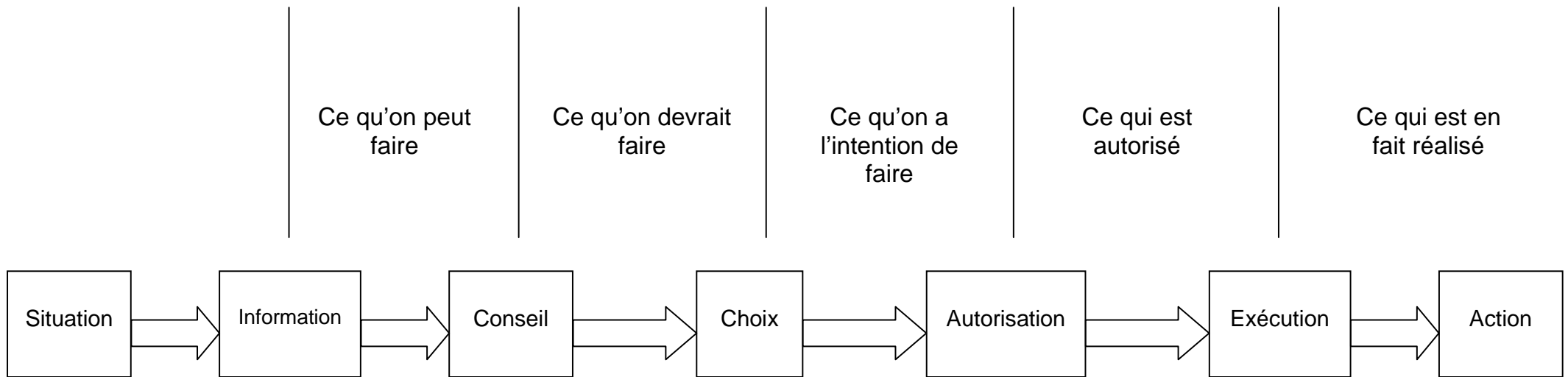
Extrait de l'entretien avec Alain

« Au départ quand je suis venu là je voyais le consensus comme une sorte d'assentiment de tout le monde, il fallait que tout le monde soit d'accord. C'est Béa qui m'a expliqué que c'était un processus. Un processus de co-construction et j'ai mis longtemps à piger ça. Le consensus c'est pas des gens qui se réunissent pour une première fois et qui se disent on est d'accord et hop c'est emballé. C'est un processus qui est long, et c'est de la co-construction.

Je suis en total accord avec ça. »

A partir de nos observations, de nos entretiens, et de la littérature grise d'Oxalis (FT n°5 et 19, voir annexes), nous avons tenté d'échafauder un schéma qui représente le processus de prise de décisions stratégiques au sein d'Oxalis. Nous nous sommes appuyés sur le schéma de Paterson (repris par Mintzberg, 1982), que nous reprenons page suivante, que nous nous sommes efforcés d'utiliser comme "révélateur" des spécificités d'Oxalis.

Schéma n°1: Le processus de prise de décisions



D'après Paterson, repris par Mintzberg (1982)

Nous avons donc ainsi pu élaborer le schéma qui suit, une fois identifiées les étapes suivantes du processus de décision, ainsi que les acteurs prioritairement impliqués dans l'étape considérée du processus (en bleu sur le schéma):

- **Emergence du problème et pré-réflexion:** une conscience du problème émerge d'une manière ou d'une autre; les "habitants de Broissieux" et les éventuels coopérateurs de passage construisent informellement une représentation du problème
- **Mise en forme du sujet, synthèse et transmission d'informations:** Béatrice rassemble, met en forme et synthétise les données et enjeux du problème, les informations à connaître et les transmet aux coopérateurs (par le biais du journal interne ou des listes de discussion par exemple)
- **Assimilation des enjeux et informations, formations éventuelles:** Les coopérateurs assimilent ces données et se forgent une conception du problème. Des phénomènes récursifs d'allers-retours avec l'étape précédente par le biais de questions-réponses sont fréquents; des formations peuvent être envisagées quand la complexité du sujet l'exige. Cette phase est individuelle mais peut également se dérouler dans le cadre des groupes locaux. Il est souvent nécessaire de revenir à cette phase au début des séminaires, de manière à assurer un niveau de compréhension minimum pour tous
- o **une phase de mise en commun et de confrontation d'idées:** double étape de discussion et recueil d'avis. Cette phase a lieu simultanément dans plusieurs lieux: groupe projet concerné, groupes locaux, échanges informels, outils TIC
- o **Emergence de solutions:** par définition, l'émergence de solutions ne se réalise pas dans une instance désignée; elle est le fruit du contexte, des interactions de la phase précédente, de "l'inspiration" des acteurs.
- o **Formalisation du choix:** le séminaire est le lieu privilégié de cette phase, qui consiste à entériner un choix parmi les possibilités de solutions.
- o **Validation / "décret d'application":** Cette phase comporte à la fois un volet de validation du choix entériné à la phase précédente par une instance juridiquement responsable (souvent le CA, et parfois président, DG, Codir), et un volet de mise en application concrète de la décision "politique" du séminaire (CA, DG, Codir)
- o **Information sur la décision prise et ses modes d'application:** une fois la décision prise, Béatrice communique sur la décision qui a été prise et les modes d'application prévus, par les mêmes biais que la communication de départ sur les enjeux et informations
- o **Exécution:** Elle est généralement le fait des permanents
- o **Evaluation de la décision:** cette phase est, de l'aveu des acteurs du terrain, peu formalisée. Elle se réalise donc au fil de l'eau, par le séminaire, le CA, le Codir ou d'autres instances. Dans les faits, il est probable qu'elle se confonde souvent avec

la phase d'émergence d'un problème, dans la mesure où l'évaluation n'est pas systématisée

Etape 1

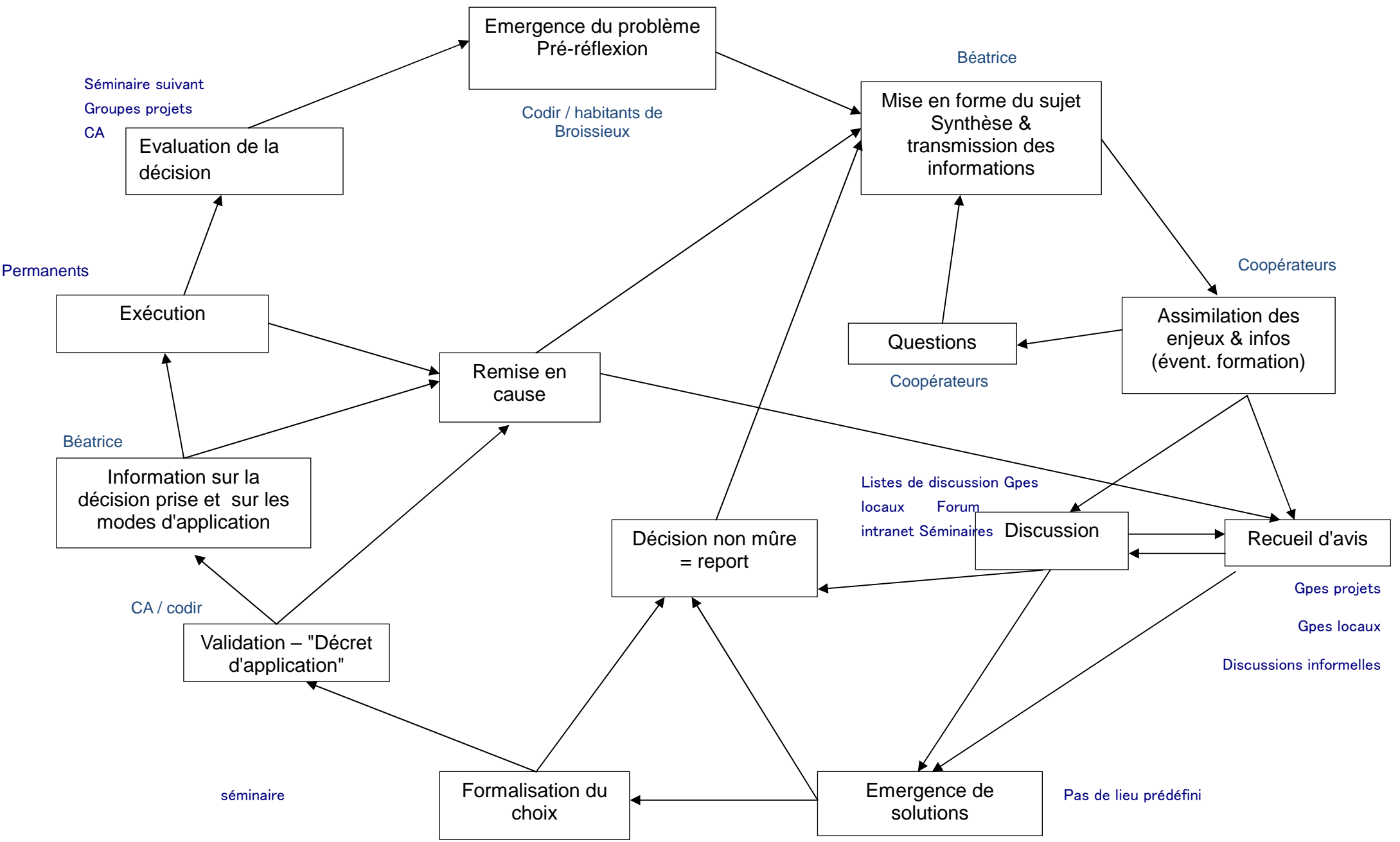


Schéma n°2: Les prises de décisions stratégiques chez Oxalis, un processus délibératif non linéaire

Il importe d'emblée de noter qu'il ne s'agit pas d'un processus linéaire comme dans le cas du modèle proposé par Paterson, mais d'un modèle en boucle, qui fait par ailleurs intervenir une multiplicité d'acteurs et d'instances: « Le processus conduit à différencier les instances plénières (avec la présence de tous) des instances intermédiaires (groupes projets, groupes territoires) et réduites (permanents, directrice générale, président du CA). En fait, le processus est un système en boucle : les orientations générales de la coopérative font l'objet de débat et décisions en séminaire mais ces discussions ont préalablement été discutées dans les groupes intermédiaires ou dans les groupes réduits. Lorsque la décision d'ordre général est prise, les groupes intermédiaires l'affinent, la mettent en forme pour application et les permanents la rendent opérationnelles. Certaines décisions peuvent être directement opérationnelles et traitées par les permanents » (FT n°5, MAJ 13/05/07). Cette "non-linéarité" du processus de prise de décisions présente une deuxième dimension: une spécificité du mode de prise de décision est en effet la possibilité de bifurcation, de remise en cause dans la prise de décisions. Cette possibilité transparaît dans nos entretiens comme une règle importante, comme l'atteste l'extrait suivant:

Extrait de l'entretien avec Arielle

« Je vois que j'ai oublié de dire une chose à propos du processus de prise de décision, c'est qu'une décision peut être remise en cause à tout moment. C'est un principe de fonctionnement que j'ai identifié il n'y a pas si longtemps, et qui est la contrepartie du consensus. Les seules règles qui durent vraiment sont celles qui sont en lien avec l'extérieur: les règles légales, les statuts, etc. Oxalis c'est une « structure floue », un peu comme les nuages. »

Extrait de l'entretien avec Béatrice

« il y a des décisions qui peuvent naître à des endroits inattendus, qui peuvent mûrir et être intéressantes pour tout le monde, ou un peu comme disait Jean-Luc Formox décide d'un truc et les permanents vont faire autrement et pourquoi? Si une décision est prise et puis après tu t'aperçois qu'opérationnellement c'est pas bon... Une décision peut sembler juste à un instant et, rerefléchi autrement, elle peut bouger. Il faut absolument avoir l'espace de faire bouger cette décision. »

La possibilité de remise en cause apparaît ici comme une conséquence directe de la centralité de la personne humaine dans le paradigme collectif d'Oxalis: si la personne humaine est au centre, alors toute personne peut remettre en cause une décision à tout moment. Il ne faut cependant pas confondre cette possibilité avec un quelconque droit de veto, en vertu de la force du meilleur argument: si la personne n'a pas d'argument, elle ne peut pas s'opposer à la décision (exemple du carton bleu).

Cette possibilité de « faire bouger les décisions », ce droit à la bifurcation, à la remise en cause, a un lien fort avec la question des procédures qui sera abordée un peu plus bas.

II. LE PROCESSUS, CARACTERISTIQUES ET SPECIFICITES

A. Appropriation et co-construction

Nous avons montré dans notre revue de littérature que le paradigme délibératif est fondé sur l'idée « qu'il n'est ni désirable normativement, ni justifié empiriquement, de considérer que lorsque les citoyens entrent sur le forum pour décider des affaires publiques, ils ont déjà des préférences entièrement formées et imperméables au contact d'autrui » (Manin, 2002: 46). Cette notion nous est apparue essentielle chez Oxalis, où le concept d'intelligence collective implique un dépassement des opinions individuelles par la discussion et l'échange d'arguments.

Extrait de l'entretien avec Alain

« ce que je trouve excitant et qui me nourrit c'est les processus de création collective. Je connaissais ça dans In-Folio. Tu amènes une idée et puis tu sens que c'est pas hyper fini mais l'idée te semble importante. Et un autre modifie ton idée en en mettant une couche en plus et cette transformation qui se fait pendant la réunion, je trouve ça extraordinaire, c'est l'intelligence collective parce qu'on va construire une solution qui satisfait tout le monde et tout le monde se l'approprie parce qu'il y a contribué. Peu importe la solution, ce qui est jouissif c'est la solution co-construite. »

Cette idée de co-construction implique de prendre appui sur le "dissensus", de ne pas laisser une minorité à son sort dans une prise de décision, d'utiliser la contradiction comme un atout:

Extrait de l'entretien avec Pascal

« Il me semble que j'ai la possibilité de dire, et c'est nouveau pour moi, "je suis pas confortable avec cette décision", et il me semble que les gens apprennent vite qu'on a le droit de ne pas être d'accord, qu'il faut le dire et que ça fait avancer tout le monde. J'ai vu hier soir avec mon groupe de musique qu'on était encore sur un mode de fonctionnement du type "non je suis pas d'accord mais pour te faire plaisir je vais dire oui", il n'y a pas la prise de responsabilité de dire "je suis pas d'accord et voilà ce que je propose qu'on fasse". Le désaccord constructif n'est pas immédiat. J'ai cet apprentissage-là. »

Cette idée de la co-construction nous est apparue comme étant centrale dans les représentations des acteurs, et elle est liée à la notion d'appropriation.

Extrait de l'entretien avec Rabiâ

Peux-tu me décrire les règles de prises de décision à Oxalis? Qui décide de ces règles et comment?

« La règle en matière de prise de décision, c'est qu'il n'y a pas de règles, car on va se les approprier au fur et à mesure. »

Cette notion d'appropriation comporte plusieurs dimensions, plusieurs temps:

- s'informer sur les sujets, digérer les informations, comprendre les enjeux

- « faire sienne » une question, en partant de son opinion, de son expérience personnelle, de ses représentations, pour arriver à l'intérêt général
- participer, apporter son avis, contribuer à l'élaboration et l'enrichissement de la décision prise

C'est ce processus dialectique d'appropriation (collectif- individuel – collectif) qui permet aux individus de trouver leur place dans le collectif. A titre d'exemple, nous avons observé que la présentation de l'organisation de la SCOP aux nouveaux entrants lors de la formation « Vie coopérative » ne se fait pas par le biais d'un organigramme soumis aux nouveaux venus; au contraire, les différents groupes et instances sont présentés aux participants, et il leur est demandé d'exprimer leur représentation subjective, et ensuite d'essayer d'élaborer une représentation commune de l'organisation. C'est à partir de la vision individuelle que chacun a de l'organisation qu'on va construire l'intérêt général et prendre des décisions collectives.

Cette notion d'appropriation des décisions se déploie dans un temps qui peut être plus long que dans le cadre de prises de décisions traditionnelles. On voit bien en comparant les deux schémas de prise de décisions qu'il peut y avoir 7 phases entre l'émergence du problème et la phase du choix au sein d'Oxalis, sans compter les possibles phénomènes de boucles, contre 2 seulement dans le schéma de Paterson.

En effet, il existe au sein d'Oxalis une conception très particulière du temps nécessaire à la prise de décision. Nous serions tentés de dire que les coopérateurs d'Oxalis s'efforcent de "retourner" la conception du temps, de l'envisager non pas comme une contrainte mais comme une opportunité.

Ce retournement commence par un refus de l'immédiateté: « Tous les sujets ne demandent pas de décision immédiate, ils s'inscrivent dans un processus de discussion qui permet à chacun de prendre le temps de s'approprier les événements de l'entreprise ».

Le temps est cité au nombre des moyens, et non des obstacles à la prise de décision: c'est le temps « de la structure pour rendre opérationnel ce fonctionnement et pour fortifier l'accompagnement; des participants, temps bénévole, dont la contre-partie est l'auto-formation, la richesse de la rencontre des autres, rencontres souvent porteuses pour l'activité, plaisir de la participation, l'échange d'expériences.... » (extrait de la fiche technique n°5, mise à jour 13/05/07).

Dans le sillage de l'idée que le processus de la prise de décision est plus important que la finalité, on retrouve l'idée que le temps de prise de décision collective est un temps de formation. Cette idée se transcrit dans les faits de manière très concrète car les temps de séminaire sont déclarés auprès de l'Agefos comme temps de formation. Elle s'incarne aussi dans la littérature grise d'Oxalis et dans la perception des acteurs:

« Au-delà du résultat des décisions, le plus important c'est notre propre construction et progression à travers un fonctionnement collectif. C'est, pour les personnes, un lieu d'auto-formation à la vie d'entreprise, une préparation à devenir administrateur. » (FT n°5, MAJ 13/05/07: 3)

Extrait de l'entretien avec Jean-Luc

La prise de décision en collectif crée-t-elle des difficultés spécifiques? Peux-tu me les décrire?

« Je me sens souvent freiné dans les processus collectifs par rapport à ma personnalité, mais c'est positif pour moi en termes d'évolution, de développement personnel. Pour faire avec d'autres, j'ai besoin d'être ralenti, et j'essaie de le vivre comme un apprentissage. [...] Le consensus est la règle de base. La qualité du consensus est liée à la professionnalisation de chacun dans ce domaine, il y a tout un processus d'apprentissage. En la matière, les aptitudes personnelles de chacun, et leur développement potentiel au fur et à mesure des temps collectifs, la position des animateurs, leur clairvoyance, jouent un rôle important. Il y a encore d'importantes marges de progression dans ce domaine. »

Le processus de prise de décision est donc enchâssé dans un autre processus, un processus d'apprentissage à fonctionner collectivement: le temps de la prise de décision n'est donc pas une perte, une dépense, mais un investissement.

Au niveau du processus de décision lui-même, cette spécificité du rapport au temps s'incarne dans l'idée de décision non mûre. Nous avons pu relever une remarquable convergence des acteurs sur cette idée, qu'on peut résumer comme suit: la prise de décision au consensus se régule par le report des décisions qui n'emportent pas l'adhésion de tous, qui sont ainsi définies comme « non mûres ». Le constat d'une absence de consensus sur un problème, une décision à prendre, n'engendre donc pas de vote.

Extrait de l'entretien avec Alain

« Quand je suis arrivé, y avait un truc qui me plaisait bien c'est que si une décision n'a pas l'assentiment de tout le monde, eh bien c'est qu'elle est pas mûre. Les décisions stratégiques prises en urgence, c'est faux. [...] Je trouvais bien le processus de repousser la décision à plus tard quand elle est pas mûre, parce que j'ai vu dans les organisations politiques, quand j'étais militant, on décidait tout dans l'urgence mais on ne faisait rien de stratégique, on faisait que de la tactique, les grandes décisions étaient toujours repoussées à plus tard. [...] A Oxalis, on prend le temps pour les décisions stratégiques, notamment le développement. On en parle depuis le début quasiment, ça revient sur le tapis, c'est retreicoté autrement... on attend, on a le temps, on n'est pas pressés. Par contre pour le quotidien, il faut faire immédiatement, il faut être réactif, mais c'est pas des décisions ça! »

Extrait de l'entretien avec Stéphane

« Sur le processus de prise de décision, ça me convient bien. Y a pas une décision tranchée comme ça, par quelqu'un ou dans le temps. Il faut pas qu'on aboutisse à la décision dans l'heure. C'est un processus de mûrissement, la décision -...- et on arrive à de bons résultats avec ça. Le risque c'est que ça traîne en longueur et moi qui ait un caractère impatient, des fois... »

Extrait de l'entretien avec Arielle

« Soit la décision est mûre et elle est prise, soit elle n'est pas mûre et idéalement elle est différée en attendant qu'elle mûrisse. Idéalement parce que parfois il y a quand même des décisions à prendre, mais bon c'est quand même ça le modèle, le modèle de référence je dirais. »

B. Les procédures

Pour Habermas (1997), le paradigme délibératif ne peut se déployer que dans le respect des procédures de l'Etat de droit démocratique.

Ce qui domine quand on interroge les acteurs d'Oxalis sur les procédures qui entourent la prise de décisions est une impression de flou, d'absence de règles prédéfinies.

Extrait de l'entretien avec Ludovic

« Y a pas d'règles. Comment veux-tu qu'y ait des règles à Oxalis ça change tout l'temps! C'est.. c'est l'mouvement, constant! »

Extrait de l'entretien avec Rabiâ

« Il y a de la souplesse par rapport aux règles, pas de formalisme, d'autant que les règles changent tout le temps. »

Extrait de l'entretien avec Pascal

« y a encore un truc qui est pas complètement clair, j'en ai parlé au CA la dernière fois. Avec cette manière de fonctionner où on discute jusqu'à ce qu'il n'y ait pas de désaccord marqué – enfin c'est comme ça que je le vois -, moi je ne vois pas le moment où il y a une décision. Il se trouve qu'il y a des décisions (rires), elles sont prises et ça fonctionne. »

A titre d'exemple, nous avons trouvé très peu de traces de règles qui témoigneraient d'une tentative organisée de lutter contre de possibles abus de pouvoirs. Cette faible prégnance des procédures est en règle générale assumée par les acteurs, dans un souci de ne pas rigidifier, de ne pas figer le processus de prise de décision et l'organisation:

Extrait de l'entretien avec Jean-Luc

« Si le système devient trop figé, il y a un risque que ça enlève des capacités d'intervention, de prise de parole, de participation. Si on écrit tout (ex: le groupe Formox doit décider de ça, ça, ça, et s'il sort de son champ, il n'est plus en capacité de décider)... On pourrait tout écrire comme ça pour s'assurer qu'il n'y a pas de "dérive totalitaire", que ce soit d'une personne ou d'un groupe, mais pour moi ce serait un système qui aurait l'effet inverse, qui limiterait la participation et qui donnerait le pouvoir à un certain type de personnes ou d'instances. »

Cette faible prégnance des règles se comprend à partir du paradigme collectif d'Oxalis. La centralité de la personne humaine exige que les procédures puissent être flexibles et s'adapter aux personnes, à des contextes particuliers. Par ailleurs, dans un régime de justification (Boltanski et Thévenot, 1992) où la créativité et l'inspiration sont valorisées, où la routine est au contraire dévalorisée, il est cohérent que les règles soient en perpétuel mouvement. On accède ici à une des spécificités du processus de prise de décision d'Oxalis, qui est l'insistance sur la notion de créativité et d'imagination dans la prise de décision. Les acteurs de terrain mobilisent à ce sujet l'expression « d'intelligence collective » qui est décrite comme suit: « c'est le phénomène qui permet d'ouvrir le champ des possibles. À plusieurs, il y a plus de probabilités de considérer plusieurs points de vue

d'une même situation que seul. Or, une situation observée selon plusieurs angles de vue a plus de probabilité d'être mieux analysée. Il y a également de fortes probabilités pour que les idées qui émergent soient plus innovantes, originales, inédites et adéquates. Les idées et solutions qui peuvent naître de cette mise en commun de points de vue ont donc plus de probabilités d'être les meilleures.

Exercer une intelligence collective suppose que certaines conditions soient réunies :

- laisser libre cours à la créativité ; aux pensées apparemment désordonnées ; au brainstorming...
- être dans une écoute réciproque : accepter tout ce qui se dit sans penser que l'idée de l'autre est mauvaise ; ne pas réagir en immédiateté à l'idée précédente (prendre le temps de la "méditer") ; être attentif aux pensées qui sortent de l'ordinaire, ou celles qui ont été prononcées de manière inaperçues car elles sont souvent fort pertinentes ; lâcher-prise avec son ego (vouloir avoir raison et s'accrocher à son idée) » (FTn°19, MAJ 19/05/08).

On le voit, en référence au régime de justification hybride entre monde inspiré et monde civique, l'inspiration collective, la créativité collective sont mis en avant: on ne se situe pas seulement comme chez Habermas dans une situation de parole où les acteurs échangent des arguments rationnels et se rangent à la force du meilleur argument. Ici la prise de décision est faite d'incertitude, de surprises, d'émergences, elle peut jaillir, surgir là où on ne l'attend pas. Partant de cette conception, on ne peut donc pas enfermer le processus de prise de décision dans des procédures rigides, au risque d'étouffer "l'étincelle" d'où jaillira la décision collective.

Est-ce à dire que le processus de prise de décisions n'est structuré par aucune règle, aucune procédure? Que la représentation de la prise de décisions au sein d'Oxalis se rapprocherait de la croyance à un "spontanéisme d'assemblée" qui caractérisait les idéologies des démocraties populaires d'Europe de l'Est?

Loin s'en faut: si le processus de prise de décisions est peu procéduré, la démocratie n'en est pas moins "prise au sérieux". La fiche technique sur l'organisation interne d'Oxalis explique que « cette démarche basée sur la notion de processus, fait appel à des méthodes et des moyens. Les **méthodes** doivent permettre à chacun de comprendre les enjeux pour participer aux prises de décision. Les **moyens** sont les outils, le temps et le budget accordés à cette démocratie participative » (FT n°5, MAJ 13/05/07).

Les moyens sont d'abord importants: la coopérative consacre un budget qu'elle estime être de près de 30 000€ sur le dernier exercice à la vie coopérative, c'est-à-dire à la démocratie interne. Par ailleurs, environ un emploi temps-plein (ETP) est consacré à cette fonction, par le biais du poste de DG, chargé essentiellement de la vie coopérative. Chaque coopérateur y consacre du temps, comme nous l'avons vu plus haut.

En définitive, on est face à une organisation qui ne s'attache pas tant à formaliser les procédures à respecter qu'à améliorer les processus et les compétences des acteurs.

Les temps de décision collectives sont préparés par la diffusion d'informations en amont, les formations éventuelles, la production de fiches techniques; « les réunions sont animées de manière professionnelle : organisation des prises de parole, respect du temps imparti, veille à l'expression de tous, vigilance sur les sujets abordés... » (extrait de la fiche technique n°5, mise à jour 13/05/07). Les méthodes ont une place centrale, comme l'atteste la fiche technique n°19 qui recense et détaille pas moins de 10 méthodes d'aide à la prise de décision (voir en annexe).

Comment expliquer la place peu importante des procédures, là où Habermas en faisait un des piliers de son paradigme délibératif? Le paradigme collectif d'Oxalis tel que nous l'avons formulé, avec ses trois dimensions nous permet d'y répondre:

- chaque personne est autonome et responsable sur son activité: l'aspect fortement procéduré de l'organisation indépendante des activités économiques assure le respect d'une certaine équité et rend "supportable" un fonctionnement peu procéduré au niveau collectif
- la confiance dans le collectif et les individus permet aux acteurs d'accepter de ne pas se reposer sur des procédures intangibles
- les valeurs collectives agissent comme mode de coordination par ajustement des normes de comportements

C. La notion d'espace public autonome

Habermas, nous l'avons montré, a forgé le concept d'espace public autonome, un espace ouvert où tous les citoyens, et non pas seulement leurs représentants, peuvent participer librement à la délibération.

Dans le cas d'Oxalis, les espaces publics autonomes sont multiples: ils sont physiques, pléniers (les séminaires) ou restreints (groupes projets), et virtuels (les listes de discussion, le forum intranet). Ce sont bien des espaces publics dans la mesure où tout ce qui s'y déroule est public: libre participation, production systématique de compte-rendus oraux et / ou écrits diffusés à tous les coopérateurs. Le souci est constamment exprimé que tous participent à ces espaces. Ce sont bien des espaces autonomes dans la mesure où ils ont un réel pouvoir de décision et ne sont pas de simples organes consultatifs (au contraire par exemple des groupes locaux, dans lequel ont lieu des débats mais qui n'ont pas de pouvoir de décision).

La participation y est libre: de nombreux interlocuteurs ont insisté sur le fait que tous les coopérateurs étaient incités à participer aux instances de décision, mais qu'ils n'y étaient en aucun cas forcés:

Extrait de l'entretien avec Christophe

« Il y a une position claire à Ox sur un point : on ouvre les espaces collectifs à tous, mais on n'oblige personne. Le plus important c'est l'activité, pas le collectif! »

Extrait de l'entretien avec Patricia

« Ce que j'ai trouvé ici, c'est de pouvoir y aller à ma mesure. Quand je suis pas bien, j'y vais pas et y a personne qui me dit "ah t'es pas là". je peux plus, je m'arrête. Ça m'a permis de revenir sur du travail en groupe à mon rythme. C'est vraiment un plus parce qu'on ne sent pas de jugement. Je sais pas s'il peut ne pas y avoir de jugement mais en tout cas s'il y en a, on ne le sent pas. »

Le processus de prise de décision se déroule donc dans des espaces de discussion ouverts à tous, sans contrainte. L'avis de chacun est écouté, recueilli et pris en compte, car tous les points de vue contribuent à améliorer la décision finale. Les individus contribuent à l'intelligence collective dans les instances où ils se trouvent et font confiance aux autres pour les instances où ils ne sont pas, mais ils peuvent interpellier toutes les instances à tout instant.

Extrait de l'entretien avec Marie-Agnès

« il y a quand même un truc à Oxalis qui est bien, c'est qu'on peut toujours ouvrir sa bouche sans se faire assassiner! C'est un point très important »

Extrait de l'entretien avec Ludovic:

« pour moi c'est une utopie réaliste. Alors pour que ça fonctionne, faut qu'chacun y mette du sien. À son échelle, avec ses mots.. c'est pas parce que t'es pas consultant que tu peux pas ouvrir la bouche, tu vois ! »

C'est finalement l'opinion des personnes qui définit la notion d'espace public: l'avis des personnes est "sacré", au sens où il doit être écouté, respecté, entendu, pris en compte, et surtout pas jugé.

Nous avons évoqué l'idée « d'espace public vécu » développée par Bernard Eme (2003) à propos de l'économie solidaire, qui ferait émerger d'après l'auteur « des espaces publics d'autonomisation ancrés dans les "mondes vécus" des individus » (2003: 165). Loin de l'impersonnalité supposée d'espaces publics d'obédience "républicaine" qui tiennent en suspicion les particularismes, les espaces publics vécus de l'économie solidaire visent une "autonomie des styles de vie" et voient prédominer les particularités communautaires et expressions identitaires.

Oxalis se rapproche de ce concept par plusieurs aspects:

- le rôle fort de la proximité dans les échanges et la prise de décision, point sur lequel nous reviendrons dans le chapitre suivant

L'extrait suivant est éloquent :

Extrait de l'entretien avec Marie-Agnès

« Moi je pense que les décisions doivent être prises par des gens qui savent de quoi ils parlent et qui se connaissent. Malheureusement je vois pas d'autres issues pour les prises de décision. »

- la très large place laissée à l'expression des émotions dans le cadre de l'espace public: l'intelligence collective requiert « [d']être conscient des enjeux émotionnels (les siens, ceux des autres et ceux des interactivités relationnelles) ; permettre leur expression pour que le non-dit ne nuise pas à la réflexion ; veiller à une certaine distanciation de la réflexion pour un meilleur recul sur la situation » (FT n°19, MAJ 19/05/08)

Extrait de l'entretien avec Pascal

« Paradoxalement, le fait de pouvoir exprimer ses ressentis, comment je me sens par rapport à une décision, ça donne des décisions vachement moins émotionnelles que dans des structures plus classiques. Chez Salomon, si le chef dit quelque chose vraiment sur de l'émotionnel, comme il n'y a rien pour le pondérer, allons-y! Donc à Oxalis ça se régule pas mal. »

D. La communication

La communication, « l'agir communicationnel » au sens d'Habermas (1997) a une place essentielle à Oxalis. La notion de la force du meilleur argument est implicitement présente, par le biais des cartons de couleur notamment, ainsi le fait que les décisions puissent être prises en présence de cartons bleus (pas nécessairement d'accord mais pas de blocage, c'est-à-dire pas d'argument "contre" à apporter au débat):

Extrait de l'entretien avec Patricia

« On a parlé tout à l'heure des cartons, c'est vrai que c'est vraiment un truc facilitant, le fait de dire "j'ai besoin de plus d'explications" ou "je suis pas tout à fait d'accord" ou "je suis pas complètement d'accord mais j'ai plus d'arguments et je me rallie à la majorité". Pour moi c'est important de me rendre compte, moi, que je n'ai plus d'arguments. Ça permet de relancer ma propre réflexion sur le sujet: si j'ai plus d'arguments, j'ai pas forcément raison! C'est une autre façon de voir les choix aussi. »

Par ailleurs, la remarque nous a été faite par un des acteurs du terrain que notre schéma sur le processus de décision n'explicitait pas la place centrale du débat, qui a lieu tout au long du processus. Le débat est permanent, il est transversal à toutes les instances et tous les lieux de décision.

On retrouve également l'idée d'Habermas d'une opposition irréductible entre agir communicationnel et agir stratégique, comme l'illustrent les extraits suivants:

Extrait de l'entretien avec Béatrice

« Pour moi le côté intelligence collective il est concret, palpable, sans même avoir beaucoup de méthodes. Rien que le fait que les gens sont de bonne volonté, qu'il n'y ait pas de jeux d'alliances. Ça ça n'a jamais existé à Oxalis, très sincèrement. Il n'y a jamais eu, et c'est tout l'enjeu maintenant qu'on est nombreux, de luttes de pouvoir, pas d'egos. C'est aussi pour ça qu'on ne vote pas à Oxalis! Moi je disais qu'il n'y a pas de place pour le pouvoir parce qu'il n'y a pas d'enjeux de fric ou de carrière. Les pouvoirs ils existent parce que les gens ils ont des enjeux "élitistes", de capital symbolique. Et du coup ça crée cette intelligence collective, on est là pour avancer dans le bon sens ensemble. Bien sûr il y a des gens qui ne sont pas d'accord, mais les départs sont liés à des différences d'orientation, où les gens ne s'y retrouvent plus, pas parce qu'on ne les écoute pas. »

La fiche technique sur l'organisation interne est elle aussi explicite à ce sujet: « La décision n'est pas le fruit d'une réduction de pensée par compromis mais le fruit de la mise en synergie de plusieurs points de vue (c'est le sens donné au terme "intelligence collective". Elles visent à répondre au mieux aux objectifs de la coopérative et ne sont, de ce fait, pas l'objet d'une lutte d'opinion. Ainsi, la prise de décision ne fait pas l'objet d'une vote "pour" ou "contre" » (FT 5, MAJ 13/05/07: 2). D'une manière générale, ces deux citations corroborent le résultat de nos entretiens: aucun des coopérateurs interrogés n'a exprimé l'existence de groupes, de « tendances » qui s'opposeraient au sein de la SCOP. Il convient ici de faire le lien avec certains éléments du paradigme collectif d'Oxalis: nous avons vu plus haut que l'articulation entre autonomie et responsabilité des entrepreneurs sur leur activité d'une part, et valeurs collectives, intérêt général d'autre part, constitue un point essentiel du paradigme collectif d'Oxalis. Cette articulation entre plan individuel et collectif renvoie à l'opposition habermassienne entre agir communicationnel et agir stratégique. En effet, les coopérateurs sont supposés pouvoir poursuivre leur intérêt privé et s'y épanouir dans le cadre d'autonomie et de responsabilité que leur offre la SCOP pour leur activité; il est donc requis des participants aux décisions collectives qu'ils laissent leurs egos et leurs intérêts privés "au vestiaire" en rentrant dans l'espace public.

La conception "oxalienne" de la prise de décision se rapproche donc dans une certaine mesure de ce qu'Urfalino appelle le modèle conversationnel (2005). Les acteurs d'Oxalis reconnaissent bien sûr l'existence d'enjeux externes à la prise de décision, comme la question du temps: « Les limites sont celles du temps lié au processus (temps d'appropriation, de réajustement de nos représentations imaginaires, et temps d'avoir le temps) » (FT n°19, MAJ 09/05/08). Mais la possibilité de l'existence d'enjeux internes comme le fait que les participants peuvent avoir un intérêt dans la décision est peu prise en compte : dans une certaine mesure l'expression d'intérêts privés est réprouvée au nom de

l'intérêt général; et d'autre part il n'existe pas de dispositif pour le prendre en charge. On a pu ainsi constater que le mécanisme d'intelligence collective, ce processus délibératif vertueux qui produit des décisions légitimes et réfléchies, pouvait se "gripper" quand des intérêts privés ou catégoriels pouvaient entrer en jeu dans une discussion en vue d'une prise de décision. Tout se passe comme si l'espace n'existait pas pour un quelconque marchandage ou une négociation, c'est-à-dire pour « l'agir stratégique ». Nous nous proposons de l'analyser en termes de régime de justification: nous avons essayé de montrer que le régime de justification propre à Oxalis était un hybride entre monde inspiré et monde civique. Il en découle une incompatibilité avec le monde marchand qui fait "irruption" par la mise en présence d'intérêts privés, et donc la possibilité d'un marchandage ou d'une négociation.

L'exemple de l'achat de la maison de Broissieux par la SCOP est éloquent à cet égard. Il a été décidé que la SCOP achèterait cette maison qui est la propriété de Béatrice et Jean-Luc, fondateurs et administrateurs d'Oxalis. Nous n'avons pas assisté à l'ensemble du processus de décision mais seulement à sa conclusion, aussi nous nous devons de rester prudent sur ce sujet, mais les entretiens que nous avons eus avec les différents coopérateurs nous ont amené à l'idée qu'il était difficile pour les personnes concernées, compte-tenu du poids de la notion d'intérêt général dans le paradigme collectif, d'exprimer des intérêts privés (s'y retrouver financièrement dans l'opération de vente de la maison). Il n'existe pas de lieu symbolique, de dispositif de négociation.

Extrait de l'entretien avec Alain, à propos de l'achat de la maison de Broissieux par la SCOP

« Si tu veux on a bien étudié la question au niveau du CA, on a pesé le pour et le contre, on a eu pléthore de réunions sur le sujet, on a pris des décisions, et je pense qu'on avait fait un vrai travail au CA. Et quand on est venus en AG parce que c'est là où la décision était officielle, avec vote et commissaire au compte qui était partie prenante de la réunion, on a manqué de remettre les arguments, de redonner la matière à tout le monde pour qu'on décide ensemble. A cause de cette pudeur, de cette gêne. Parce qu'on était juge et partie. »

Extrait de l'entretien avec Arielle

« En même temps ce n'était peut-être pas illégitime que quelque chose revienne aux fondateurs d'Oxalis, mais cela n'était pas du tout présenté comme ça, donc nous n'avions pas à le traiter ainsi. »

Conclusion du chapitre

Quelles conclusions tirer de cette analyse du processus de prise de décision au consensus d'Oxalis à partir des outils théoriques fournis par la théorie de la démocratie délibérative?

Il semble relever dans une large mesure du paradigme délibératif: on est bien dans le cadre d'une libre participation dans un espace public autonome à une "situation de

parole", une discussion qui modifie l'opinion initiale des participants et où la force du meilleur argument prévaut. Dans cette perspective, le processus de prise de décision au sein d'Oxalis s'efforce bien de répondre aux trois défis de la démocratie délibérative: répondre au problème de la rationalité limitée des acteurs; inciter à une "montée en généralité" en contribuant à former des acteurs aux mentalités élargies; être une source normative et factuelle de légitimité, en favorisant le respect de tous les acteurs et la prise en compte de leurs arguments.

Mais le processus de prise de décision tel que nous avons pu l'observer au sein d'Oxalis présente néanmoins des spécificités fortes:

- un modèle plus conversationnel que rhétorique (Urfalino, 2005), où la délibération et le marchandage sont perçus comme incompatibles
- un « agir communicationnel » qui s'inscrit dans des espaces publics vécus, et partant donne une place importante à l'individu, à sa subjectivité, à l'expression de ses émotions, et à ses relations interpersonnelles avec les autres
- un processus qui donne du temps à la prise de décision, qui donne au temps une place centrale dans la construction du consensus, de l'objet collectif (appropriation, apprentissage, report des décisions non mûres)
- un processus qui n'est pas linéaire mais circulaire, faits de boucles et de bifurcations
- un processus qui est instrumenté et outillé mais peu procéduré, afin de laisser la place à l'intelligence collective, comprise comme l'expression d'une inspiration et d'une créativité collective

A quelles réflexions cette synthèse peut-elle nous amener? On constate tout d'abord que le processus de prise de décisions est complexe, caractérisé par l'interaction d'une multiplicité d'acteurs et d'instances, comme l'illustre le schéma n°2 et également par la présence de bifurcations et de boucles qui enlèvent toute linéarité au processus de décision. Cette complexité, cette multiplicité, cette absence de linéarité posent la question de la cohérence des décisions prises, et de la coordination de l'organisation.

On a montré que le temps, pris dans une acception inédite dans le champ des organisations (comme opportunité plutôt que comme contrainte, comme investissement plutôt que comme coût), jouait un rôle important dans la prise de décision. Mais le temps de la prise de décision ne doit pas être coupé du temps économique de la vie de l'entreprise, du temps des décisions opérationnelles et du quotidien.

Nous avons formulé à ce sujet l'hypothèse qu'il existait au sein d'Oxalis un phénomène de leadership qui assurait le rôle de coordination, de garant de la cohérence d'ensemble, phénomène bien illustré avec l'extrait suivant, au sujet de la place du CA:

Extrait de l'entretien avec Marie-Agnès

« Pour moi la prise de décision et bien on en discute et si on a pas trouvé d'entente, on en rediscute au séminaire suivant; et puis si y a toujours pas d'entente, on en re-re discute au séminaire suivant. Et là t'entends que le CA a décidé. Et là tu dis merci le CA ! Au bout d'un moment il faut... »

La manière dont ce leadership se déploie sera d'autant plus intéressante à observer dans un contexte d'espace public vécu et de prise de décisions peu procédurée, où la frontière entre leadership et oligarchie peut s'avérer ambiguë. Enfin, l'opposition qui semble irréductible entre délibération et marchandage, entre intérêt général et intérêt privé, pose la question de la place possible de la conflictualité dans le processus de prise de décisions. Là encore, l'articulation entre phénomène de leadership et possibilité de conflictualité sera intéressante à observer.

CHAPITRE 6 :

COHERENCE ET COORDINATION DE L'ORGANISATION SONT ASSUREES PAR LE BIAIS D'UN PHENOMENE ORIGINAL DE LEADERSHIP QUI COEXISTE AVEC LE PROCESSUS DE CO-CONSTRUCTIONS DES DECISIONS

Weisbein (2003) nous avait mis en garde contre la tentation d'une « vision enchantée » des pratiques des organisations de l'économie sociale et solidaire, et avait attiré notre attention sur la position privilégiée qu'y occupent certains acteurs, position découlant d'impératifs formels ou bien de situations informelles.

L'objet de ce chapitre est donc d'explorer la nature des relations de pouvoir au sein d'Oxalis. En effet, au fondement de notre réflexion, il y a l'idée que toute relation est une relation de pouvoir, qui « est inséparable de l'interaction humaine, et qu'aucun construit d'action collective ne peut faire disparaître sans supprimer son fondement: l'autonomie des individus » (Crozier et Friedberg, 1977: 30). Cette relation entre pouvoir et autonomie nous amènera dans la suite du chapitre à envisager le pouvoir comme "capacité".

A sa suite, nous formulons donc l'hypothèse qu'un phénomène de leadership coexiste, se développe parallèlement au processus délibératif de prise de décision dont l'analyse a fait l'objet du chapitre précédent.

Qu'est-ce que le leadership? A la suite des travaux de Bryman (1992), nous pouvons donner comme définition de départ du leadership la capacité à influencer les opinions et comportements des autres en les orientant vers la réalisation volontaire d'objectifs spécifiques.

Le deuxième point de départ de notre réflexion dans ce chapitre a été évoqué en conclusion du chapitre précédent. Nous y avons en effet montré que le processus délibératif de prise de décision intègre une multiplicité d'acteurs et d'instances, comporte également des boucles et des bifurcations, ce qui génère une certaine complexité. Une question essentielle qui se pose alors aux acteurs est celle de la « vision globale », préoccupation qui a d'ailleurs été exprimée par de nombreux acteurs de terrain lors de nos entretiens. On rejoint ici l'idée de tension entre unité et diversité mise en évidence par Laville et Sainsaulieu dans leur ouvrage sur la sociologie des associations (1997). On analysera donc le phénomène de leadership comme une tentative de réponse au défi de la vision globale: des acteurs s'efforcent de se forger une vision globale de l'organisation et de peser sur la prise de décision, de la faire pencher dans une direction en cohérence avec

leur vision. Le processus de prise de décision se déroulerait ainsi dans une tension entre la diversité (la délibération) et l'unité (le leadership). Disons d'emblée que cette notion de vision est polysémique: elle est vue d'ensemble; mais aussi visée, direction, démarche visionnaire. La vision globale comporte ainsi plusieurs dimensions:

- une dimension opérationnelle: cette décision est-elle techniquement et financièrement faisable? Est-elle applicable dans le contexte?
- Une dimension de cohérence: cette décision est-elle cohérente avec les autres décisions prises par ailleurs? Avec l'environnement externe? Avec le projet, les valeurs de l'organisation? Est-elle susceptible de créer des déséquilibres, quels sont ses effets induits?
- Une dimension d'orientation: quelle inflexion cette décision donne-t-elle au projet, en quoi en modifie-t-elle le sens? Dans quelle direction l'organisation s'engage-t-elle avec cette décision? Quelle est la vision future de l'organisation sous-jacente à la décision?

L'existence de ce phénomène de leadership pose plusieurs questions auxquelles nous nous efforcerons de répondre : comment s'articule-t-il avec le paradigme collectif d'Oxalis? Comment interagit-il avec le processus délibératif, avec la formation du consensus? N'est-il pas incompatible avec l'idée de prise de décision démocratique?

I. LES RELATIONS DE POUVOIR AU SEIN D'OXALIS S'EXPRIMENT DANS UN CADRE A LA FOIS FORMEL ET INFORMEL

Nous allons tenter ici de montrer comment les relations de pouvoir s'inscrivent à la fois dans un cadre formel, qui renvoie à la question de la *responsabilité* symbolique et juridique de l'organisation, du collectif ; et dans un cadre informel, par la médiation d'un phénomène de leadership transformationnel.

A. Les relations de pouvoir s'inscrivent pour une part dans un cadre formel qui renvoie à la notion de responsabilité

i. La place spécifique du CA

Nous avons pu constater que les acteurs de terrain reconnaissent dans leur grande majorité un rôle spécifique au CA, comme l'illustrent les extraits suivants:

Extrait de l'entretien avec Patricia

« Pour moi le CA c'est l'instance de décision par excellence, c'est quand même l'instance de décision terminale. Dans tous les cas de figure, c'est le CA qui prend la décision. Ce qui est institué dans le séminaire, c'est de dire on fait des groupes pour faire émerger, pour travailler sur des décisions et les soumettre à proposition, ça c'est une étape mais pour moi ce qui est institué c'est le CA. Dans tous les cas de figure, la décision finale, si elle n'était pas validée par le CA, elle n'aurait pas lieu. »

Extrait de l'entretien avec François

« Où est le pouvoir à Oxalis?

Le CA est le lieu de décision, en lien étroit avec les permanents (Stéphane, Béatrice, Jean-Luc, Alain) [Nota: il s'agit des 4 membres du Codir], les gens sur place qui sont beaucoup impliqués. Le séminaire est un lieu d'alimentation; on peut faire l'analogie avec un maire intelligent qui anime son conseil municipal, mais c'est lui qui détient le pouvoir de décision en dernier recours. Il faut appeler un chat un chat! On a la possibilité d'interpeller, d'interagir, mais je ne pense pas que ce soit une nécessité que 100 personnes participent à la décision. »

La fiche technique d'Oxalis sur l'organisation interne est explicite sur la spécificité du rôle du CA: « Il a un rôle juridique spécifique et il peut être amené à prendre des décisions en dehors d'un séminaire ou en contradiction avec l'avis du séminaire s'il estime que l'avenir de la coopérative est en jeu. Il en rend compte lors de l'AG [...]. Le rôle du CA est de veiller aux équilibres entre individus et collectif, de veiller aux risques qui seraient pris pour la coopérative » (FT n°5, MAJ 13/05/07). On a ici l'idée que la *responsabilité* doit être assumée par une instance identifiée, quitte à contredire une décision prise par l'instance plénière, en l'occurrence le séminaire. Cette responsabilité symbolique s'objective dans la question de la responsabilité juridique. A ce sujet, le contrepoint avec la période communautaire est là aussi éclairant. On avait déjà noté que cette période apparaissait rétrospectivement aux "pionniers" comme caractérisé par un phénomène de dilution et d'inéquitable répartition de la responsabilité des équilibres économiques, mais c'est également vrai au niveau de la prise de décisions.

L'extrait suivant illustre bien ce point :

Extrait de l'entretien avec Jean-Luc

« Le principal "plus" du passage en SA a été de formaliser le CA. A l'époque de la SCOP-SARL, la SCOP était officiellement dirigée par la gérante et pas par le CA, alors qu'aujourd'hui c'est le CA qui a le pouvoir formel. C'est le CA qui élit le président et le directeur, maintenant on sait que c'est le CA qui a le pouvoir, après c'est à lui de ne pas se cantonner à ça et de diffuser son pouvoir. »

Extrait de l'entretien avec Béatrice

« Indigo [nota: groupe informel qui préfigurait le CA à l'époque où Oxalis était en SCOP-SARL] c'était chouette, les gens disaient ce qu'ils pensaient mais n'assumaient pas les responsabilités comme dans un CA. J'ai senti la différence avec le CA. Le poids de la boîte n'est pas réparti de la même façon maintenant. »

Le CA est vu comme le lieu formel où s'exerce la responsabilité collective de l'organisation, comme le garant de la cohérence, le lieu où se clarifie la complexité de l'organisation et de son processus de prise de décision.

Extrait de l'entretien avec Stéphane

« Après pour moi il y a le CA, qui est un moment où on recentre, où on renoue. C'est comme si t'as une corde constituée de plein de ficelles et par moment, t'as un gros nœud qui permet de reconcentrer l'information et qui permet de prendre de la hauteur sur ce qui s'est passé et va se passer. C'est des moments que j'aime bien. Plus le CA s'approche, plus tu ressens le besoin du CA et quand il est passé, tu sens que c'est reparti. »

Extrait de l'entretien avec Béatrice

« Je trouve que le dernier séminaire a créé de "l'insécurisation" en pleine période de développement qui déjà crée des peurs et c'est bien le rôle du CA de remettre de la structuration, symboliquement, de redire "pas de souci, il y a des gens à bord qui savent où on va, il y a des décisions qui ont été mal prises, on s'en ressaisit, on retravaille dessus et on vous les resoumet". C'était le sens de mon dernier édito dans Entretemps: On a bien vu, on a entendu que ça avait été pas bon! On va en tirer des enseignements et on va faire des propositions. Mais on va pas prendre des décisions parce que... c'est pas parce que c'est le séminaire qui a décidé que c'est juste. Et le CA c'est son rôle, il a quand même la responsabilité juridique de la boîte, il est légitime pour ça et les gens reconnaissent cette légitimité. D'ailleurs je suis étonnée des retours positifs sur l'AG, la partie la plus formelle et chiant, donc ça me dit que les gens ont vachement besoin de sécurisation! Il faut marier les deux je pense, à un moment pouvoir dire "oui, on acte et on tranche". »

ii. Le comité de direction

Le comité de direction (Codir) a été créé récemment, il est donc difficile d'avoir une vision claire de son rôle. Néanmoins, au regard de nos entretiens, il semble possible d'identifier deux rôles:

- le Codir est une manière de rendre visible le rôle informel des « habitants de Broissieux »,
- le Codir est un intermédiaire entre le CA et la DG, il permet de réintroduire de la collégialité dans le rôle opérationnel d'arbitrage, de prise de décisions "à chaud" dévolu à la DG

Extrait de l'entretien avec Arielle

« Au dernier CA, on a voté pour la création d'un conseil de direction. Ce qui me semblait normal, c'était de rendre manifeste où était le leadership réel: c'est-à-dire que Béatrice, Alain, Jean-Luc, et maintenant – et c'est une grande réussite qu'il y ait un élément nouveau qui soit rentré – Stéphane, constituent le leadership. C'est à dire l'endroit où se mâchent et se remâchent tous les jours, à tous les repas en quelque sorte, les décisions et les projets. »

Extrait de l'entretien avec Patricia

« Il y a une chose qui est instituée, c'est quand même le comité de direction qui est là pour prendre les décisions d'urgence, ce qu'il fait en référence systématiquement au CA, par mail d'accord mais quand même. [...] Par exemple sur l'achat du terrain, il y avait un timing qui était prévu, un élément qui change par rapport au notaire ou aux financeurs, il fallait décider dans les 8 jours. Il y a quelque chose de logique qui fait qu'une décision est prise, le CA en est informé... Effectivement le délai de retour est faible, 3-4 jours, donc on sent bien qu'il y a une décision qui est prise par le comité de direction, en même temps le comité de direction il a été nommé par le CA et ce sont des membres du CA donc je pense qu'on revient à un fonctionnement qui est un petit peu plus formel. S'il y en a un qui est institué, c'est celui-là. Après, tout est validé en séminaire.

De quelle manière pourrais-tu décrire l'articulation entre le CA et le comité de direction?

Le comité de direction est dans l'opérationnel immédiat. [...] je pense qu'il a été créé pour répondre à des questions de réactivité. A un moment donné, on a vraiment besoin de prendre des décisions sur le champ, c'est normalement le rôle du DG, c'est de la prise de décision court terme et immédiate, et le DG, en l'occurrence Béatrice, souhaite être un peu soutenue dans ses prises de décision en urgence, et donc il y a 3 membres du CA qui viennent en soutien sur ça. Là on retrouve un peu le fonctionnement associatif d'origine avec un bureau qui prend les décisions issues du CA! »

iii. La fonction de DG

D'après les statuts, « le directeur général est investi des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société » (art. 26.3 des statuts). Il représente notamment la société dans ses rapports avec les tiers. Nous avons déjà relevé, à propos de la circulation des informations, la centralité du rôle de Béatrice. Cette centralité est explicite et formelle en ce qui concerne la fabrication des ordres du jour des séminaires : « une équipe de volontaires est constituée de manière éphémère pour l'occasion et organise les contenus proposés par Béatrice Poncin, chargée de la vie coopérative. [...] Béatrice Poncin est en charge de coordonner l'équipe de préparation, de mettre en forme le contenu du séminaire et de le communiquer à l'ensemble des coopérateurs » (FTn°19, MAJ 19/05/08).

Extrait de l'entretien avec Arielle

« les mots qui émergent sont responsabilité, démocratie, mais ce qui se pratique c'est une forme de leadership originale qui consiste à ce que les décisions soient prises quand Béatrice les met en œuvre. Elles sont extrêmement mâchées et partagées auparavant, mais le phénomène qui fait prendre la décision – sauf pour certaines qui découlent d'un processus formalisé en séminaire- c'est la mise en œuvre par Béatrice. »

Extrait de l'entretien avec Béatrice

« par rapport à l'histoire d'Oxalis je suis réellement dirigeante d'Oxalis maintenant, bien plus qu'avant (quand il faut trancher, décider, assumer). Mais je pense que la pratique de la concertation, de la décision nourrie à plusieurs, on est un peu les seuls quand même. »

Le rôle de la DG apparaît donc essentiellement s'incarner dans la mise en œuvre,

les décisions quotidiennes d'arbitrage, de réponse à un problème nouveau qui ne peut pas attendre une réunion du CA ou d'un séminaire. Mais ce rôle dépasse ses attributions somme toute classique: « outre les fonctions statutaires, elle définit son rôle comme coordonnatrice, garante du sens, porteuse de la vision globale, organisatrice de la complexité, veilleuse des équilibres, active au développement » (FT n°5, MAJ 13/05/07: 3).

II. LES RELATIONS DE POUVOIR S'INSCRIVENT EGALEMENT DANS LE CADRE D'UN PHENOMENE DE LEADERSHIP INFORMEL

Nos observations ainsi que certains de nos entretiens nous ont permis de faire ressortir, au-delà des relations de pouvoir induites par le cadre formel de l'organisation, l'existence d'un phénomène de leadership informel. Ce "groupe informel" ne recoupe aucune instance formelle: on y retrouve beaucoup d'administrateurs et de permanents, mais tous les administrateurs ne semblent pas en faire partie; on y retrouve à l'inverse certaines personnes qui ne sont ni permanents, ni administrateurs.

A partir de nos observations et des différents entretiens réalisés avec les acteurs de terrain, nous nous sommes efforcés de réaliser un "portrait-robot" des leaders au sein d'Oxalis, que nous avons ensuite fait valider par certains de ces mêmes acteurs de terrain:

- les leaders sont souvent impliqués dans plusieurs instances de décision: groupe des permanents, CA, groupes opérationnels
- les leaders assurent souvent une ou plusieurs formations au sein de la SCOP
- les leaders ont souvent une ancienneté supérieure à deux ans (ce qui peut paraître peu, mais compte-tenu de la croissance exponentielle d'Oxalis au cours des deux dernières années, une ancienneté de deux ans suffit à classer un coopérateur dans la catégorie des 30% les plus anciens)
- les leaders produisent souvent du discours sur le projet d'Oxalis
- les leaders sont souvent impliqués, à l'extérieur, dans des réseaux dont Oxalis fait partie de près ou de loin

Le leadership nous est également apparu comme devant être dissocié en deux sous-groupes:

- un sous-groupe avec une vocation opérationnelle, constitué de permanents
- un sous-groupe avec une vocation plus distanciée, de prise de recul, de vigilance

Ces attributs doivent être, à ce stade, compris comme des "marqueurs", comme symptômes il nous faut encore problématiser cette question du leadership, en commençant par nous poser la question des facteurs explicatifs du leadership.

A. Les facteurs d'appartenance au leadership

i. Dégager du temps et participer aux "mondes vécus"

Nous avons dit que la question du temps avait une place essentielle dans le processus délibératif de prise de décision. Elle en a également un dans la construction du leadership. Être dans une position de leadership, c'est-à-dire avoir une vision globale sur l'organisation, implique d'avoir assimilé une masse importante d'informations, de participer à plusieurs instances pour être en mesure de prendre du recul et de recouper les informations, de croiser les regards. Les gens qui nous ont été cités comme des leaders appartiennent souvent au CA, à un voire plusieurs groupes opérationnels, ils participent également aux groupes temporaires de préparation des séminaires, etc. Cela implique d'être en capacité de prendre du temps: avoir une activité qui dégage un revenu et surtout une valeur ajoutée suffisante pour dégager du temps libre, car le temps passé au service du collectif est un temps bénévole; accepter de prendre ce temps sur son temps libre, ce qui renvoie à l'idée que le "pouvoir" peut également être vécu comme une charge et non pas comme une chance; prendre le temps des déplacements pour ceux qui habitent loin des lieux de réunion.

Extrait de l'entretien avec Patricia

« Oxalis c'est un peu l'envie d'être partout et cette impossibilité d'être partout et en plus de faire ce qu'il y a à faire. [...] je pourrais en remplir deux [*agendas*], sans bosser encore! Si je voulais m'impliquer dans tout ce qui m'intéresse et qui n'est pas ce pour quoi je suis payé. Quand je dis que je ne veux pas travailler à temps plein, c'est parce que j'ai besoin de faire ces choses-là, informelles et qui m'apportent beaucoup dans l'échange personnel, dans l'évolution, dans la communication, dans la découverte des métiers, dans les pratiques des gens... »

Le temps consacré est notamment consacré à la participation aux "mondes vécus". On a déjà souligné le rôle de la proximité, avec l'extrait d'entretien de Marie-Agnès qui souligne que, de son point de vue, les gens doivent se connaître pour prendre des décisions ensemble. Dans le même ordre d'idée, lorsque nous avons soumis pour avis une version préliminaire de notre schéma du processus de prise de décision à certains acteurs de terrain, nous avons eu en retour de la part de Patricia la remarque qu'il y manquait l'intervention des "habitants de Broissieux". Cette remarque permet de souligner l'importance de la proximité géographique dans le phénomène de leadership. Mais la proximité géographique ne suffit pas à épuiser cette question. Il s'agit aussi d'une proximité fondée sur des moments de convivialité informelle et d'appartenances identitaires souples mais réelles.

Extrait de l'entretien avec Pascal

« Il se trouve que si tu es couramment dans les réunions des différents groupes, tu manges également avec les mêmes gens, tu passes du temps avec eux. C'est ce qui se passait quand je faisais du business avant, tu y vas pour la réunion, mais tu y vas surtout aussi pour bouffer après, parce que c'est là que ça se passe, et qu'il se crée quelque chose. Ce qui va se créer, qui n'est pas un ordre du jour de la réunion, qui n'est pas officiellement du boulot, tu sais très bien que ça va influencer, ça va avoir un poids important sur l'ensemble de la relation, et tout ce qui va en ressortir. [...]

Ça s'est plus fait pour moi par l'intermédiaire de gens comme Luc, parce qu'il se trouve que quand je vais à une manif antinucléaire, y a Luc, quand je vais au Festiforum, y a Luc! Ça se fait comme ça. Pour moi c'est vraiment un truc culturel ce machin. [...] C'est pas pour rien que le sujet du prochain séminaire, c'est "Environnement"... Il y a un fond de créatifs culturels, là-dedans. »

L'expression des mondes vécus, des particularités identitaires, des expressions communautaires s'incarne également dans le poids de l'histoire de l'organisation, le rapport à sa genèse. On ne peut nier le rôle particulier que joue dans un projet collectif ceux qui en ont été les fondateurs.

Extrait de l'entretien avec Pascal

« *Kévin: Est-ce que de ton point de vue il y a des personnes irremplaçables?*

Aujourd'hui je pense qu'on est encore très dépendant de Béa. Sur cet aspect gardien des traditions, identité. Quelque part, ça permet de mettre un visage sur ce qu'est Oxalis. Si du jour au lendemain, cette personne-là s'en va, est-ce que ça tourne quand même? Je pense que ça tournerait, mais l'aspect culturel et émotionnel de la coop repose encore beaucoup sur Béa. [...] Aussi parce qu'avec Jean-Luc, c'est le lien avec le démarrage. »

A ce sujet, il est intéressant de constater que les deux fondateurs ont des rôles complémentaires en termes de leadership: comme ont pu l'exprimer Pascal ci-dessus ou Arielle qui parlait à ce sujet de modèle « organique », Béatrice figure l'unité de la SCOP, permet d'unifier les diversités; Jean-Luc s'apparente beaucoup plus au modèle du « marginal-sécant », selon l'expression de Crozier et Friedberg (1977), qui possède une maîtrise des relations de l'organisation avec son ou ses environnements.

Extrait de l'entretien avec Caroline

« ça nous avait permis de réaliser que Jean-Luc amenait plein d'infos de l'extérieur, plein de projets, mais qu'il ne gérait pas la technicité, le concret »

ii. Maîtriser les outils de communication et d'expression

Nous avons vu en mobilisant la théorie de l'agir communicationnel (Habermas, 1992) que la notion de communication était au centre du processus de prise de décision. Nous avons également dit qu'elle était, pour Crozier et Friedberg (1977), une des quatre sources de pouvoir. Il n'est donc pas étonnant qu'elle soit au centre du phénomène de leadership. Pour avoir une vision globale de la structure, il faut être en capacité d'assimiler un très grand nombre d'informations, de les interpréter et de les relier entre elles, de leur

donner sens; il faut également avoir de bonnes capacités d'expression à l'écrit et à l'oral, afin de pouvoir participer à cette « situation de parole idéale » que constitue la délibération, de pouvoir influencer sur la décision prise par le jeu de la force du meilleur argument. Cela implique donc des capacités cognitives, des capacités de communication à l'oral, une culture de l'écrit et des TIC, compte-tenu de l'omniprésence de ces outils dans la circulation de l'information et les échanges au sein d'Oxalis.

L'extrait suivant est très explicite à ce sujet :

Extrait de l'entretien avec Pascal

« *Kévin: est-ce qu'il suffit d'être permanent ou d'appartenir au CA pour faire partie de ce groupe?*

Il y a quand même quelque chose, c'est qu'il vaut mieux être à l'aise avec la parole et l'écrit; et avec l'informatique, ça peut aider. C'est globalement des gens qui sont capables de débattre pendant une heure sur "développement durable ou soutenable?", pour caricaturer..Des gens qui ont une culture de la discussion, de l'échange écrit. »

ii. L'ubiquité nécessaire pour maîtriser la complexité

Nous l'avons souligné, la prise de décisions s'inscrit dans le cadre d'un processus complexe, qui voit l'intervention d'une multiplicité d'acteurs et d'instances, l'enchaînement non linéaire d'un nombre important d'étapes. La question de la « vision globale » apparaît donc comme un enjeu fort. Une caractéristique essentielle de la position de leader est la situation d'ubiquité, terme que nous empruntons à Sainsaulieu *et al.* (1983: 104): « Les dirigeants élus, confrontés au problème de l'autonomie d'action des militants et des professionnels, vont tirer une large part de leur pouvoir du fait qu'ils sont les seuls à être présents dans toutes les structures de rencontre. Cette position d'ubiquité leur permet d'explicitier aux uns les travaux des autres et réciproquement. Cette activité d'interprète, au double sens du terme car il faut transmettre et aussi traduire, leur confère une influence très grande au cœur du jeu de la décision collective ». Dans le cas d'Oxalis, cette notion d'ubiquité peut être de notre point de vue élargie au-delà du cercle restreint des « dirigeants élus » (les membres du CA), élargie à tous ceux qui participent à plus de deux instances.

Extrait de l'entretien avec Pascal

« *Kévin: Ta perception de la manière dont se coordonnent les différentes instances?*

Il me semble qu'il y a une caractéristique quand même, c'est qu'on retrouve toujours les mêmes gens, et que ça passe surtout par là, des colporteurs d'information. Il me semble que ça fonctionne plutôt comme ça. [...]

Kévin: Quel rôle ils ont, ces gens qu'on retrouve dans toutes les instances?

J'aurais tendance à dire qu'on a jamais qu'une seule grosse instance qui se met des casquettes différentes suivant les moments. Ce qui fait que faire circuler de l'information entre les instances en fait, ça se fait parce que les gens sont dans toutes les instances! L'info circule avec les gens. Si on avait des gens strictement différents dans les groupes opérationnels et le CA, est-ce que le fonctionnement actuel fonctionnerait? Je ne suis pas certain. »

Introduire la notion d'ubiquité nous permet d'accéder à une distinction utile pour notre propos: si le processus délibératif est le lieu de "l'interaction", c'est-à-dire des échanges horizontaux et de la contribution de tous sur un sujet donné, le leadership est lui le lieu de "l'intersection", du recoupement entre le sujet considéré et tous les autres, de l'intégration verticale, de la corrélation avec l'extérieur.

Extrait de l'entretien avec Ludovic sur sa volonté d'entrer au CA

« y avait quand même l'envie de vivre les décisions de l'intérieur, parce que j'me sentais en bas, et que... que les gens décidaient pour nous, et qu'aux séminaires on demandait plein d'avis, et c'est dur de faire émerger, et toute cette mayonnaise j'avais du mal à voir comment.. Et maintenant je cerne un peu mieux comment ça se passe. »

Extrait de l'entretien avec Pascal

« C'est un lieu qui est dans les interstices. Si tu dessines Comox, Dévelox, tu regardes ce qu'il y a entre, eh bien il est là. C'est le ciment entre les parpaings, c'est la terre dans le pisé (rires)! »

iii. Etre un analyste des normes

Dans la configuration missionnaire de Mintzberg (1982), les analystes des normes sont le sommet stratégique de l'organisation. Nous définirons les analystes des normes comme ceux qui produisent du discours sur les valeurs censées mobiliser les acteurs autour du projet de l'organisation, qui ont une légitimité pour donner les grandes orientations "doctrinaires", pour évaluer les actions et comportements à l'aune des normes de l'organisation.

Le phénomène de leadership est donc intrinsèquement lié à cette catégorie des analystes des normes: à l'engagement en temps répond l'engagement symbolique envers le projet. Les analystes des normes sont les fondateurs bien sûrs, mais aussi d'autres coopérateurs qui, par leurs parcours professionnels, leurs expériences militantes, leur cheminement personnel, ont acquis une capacité à donner une orientation à un projet collectif tourné vers la transformation sociale. On retrouve dans cette catégorie des personnes impliquées de longue date dans le mouvement coopératif; des militants des mouvements chrétiens, des mouvements d'éducation populaire ou encore d'éducation à l'environnement ; des personnes qui ont assumé par le passé des postes de direction dans d'autres structures ou réseaux de l'économie sociale; etc.

La capacité à "manipuler les symboles" pour donner un sens à l'action est donc un facteur discriminant d'appartenance au groupe informel de leaders. Mais elle définit également le style de leadership propre à Oxalis, un leadership de type transformationnel.

B. Un style de leadership adapté à l'organisation: leadership transformationnel

Un rapide détour par les travaux de Weber (1995) s'impose pour aborder les notions de légitimité et de leadership.

Nous le voyons bien après avoir abordé la place centrale des "mondes vécus" dans l'espace public au sein d'Oxalis, la forme de légitimité rationnelle-légale fondée sur un ordre impersonnel est contradictoire avec l'idée, prégnante au sein d'Oxalis, que la personne est au centre.

La légitimité propre à Oxalis serait donc plutôt à chercher du côté de la forme charismatique. Dans la forme charismatique, la légitimité ressort d'une reconnaissance, d'un « abandon » à la confiance en une personne dont la valeur paraît exemplaire. Cette idée fait écho au paradigme collectif dont nous avons dit que la confiance était une des pierres angulaires. Certains de nos entretiens illustrent ce phénomène « d'abandon » de la confiance en la personne des fondateurs. Au cours d'un de nos entretiens, le terme « héroïque » a été utilisé, certes avec distance, pour qualifier l'époque de la création d'Oxalis, de sa « préhistoire », illustrant ainsi le fait que les fondateurs jouissent d'une certaine aura. On pourrait parler ici d'une sorte de "syndrome du Mayflower"², ou syndrome des pionniers.

Extrait de l'entretien avec Marie-Agnès

« Kévin: De ton point de vue, dans la prise de décision, qu'est-ce qui relève de la règle instituée à laquelle on peut pas déroger ?

J'ai vaguement l'impression, un sous-entendu, que ceux qui sont là depuis longtemps, forcément ils connaissent un peu la chose, et on va leur faire confiance dans la prise de décision. Je crois que le jour où Béatrice décide un truc, on va lui faire confiance. Peut-être que certains vont discuter, mais c'est quand même Béatrice (rires)! »

Extrait de l'entretien avec Olivier

« Au début je me reposais sur les piliers historiques, en me disant "ils ont l'expérience et l'histoire donc ils savent ce qu'ils font". »

Les permanents d'Oxalis, et surtout les fondateurs, présentent une ressemblance frappante avec les permanents d'association décrits par Sainsaulieu *et al.* (1983: 98-99): « Le statut de permanent suppose d'être prophète ou technicien, et la création d'un rapport inégalitaire avec les bénévoles [*nota: dans le cas d'Oxalis, les entrepreneurs*], fondé sur l'ascèse, le temps consacré à l'organisation, et sur le charisme. Ce qui est en même temps

2 Du nom du bateau qui déposa quelques-uns des premiers émigrants européens en terre américaine, en 1620.

un moyen d'exercice du pouvoir dans des univers où les structures de la décision sont peu claires et supposent des jeux informels très nombreux et un fort taux d'échanges, mais aussi, le dévouement, le don de soi et la capacité à manipuler le symbolisme qui déclencherà l'adhésion des bénévoles »

Nous avons rappelé dans la revue de littérature que Lewin *et al.* avaient introduit la distinction entre leadership autocratique fondé sur une logique de l'imposition, et leadership démocratique fondé sur une logique de la négociation: ni l'un ni l'autre ne semble adapté au cas d'Oxalis, où coercition et "marchandage" sont dévalorisés voire explicitement proscrits. En revanche, la notion de leadership transformationnel, fondé sur une logique de mobilisation autour de valeurs communes, ne peut que retenir notre attention dans la mesure où elle fait écho à la configuration missionnaire (Mintzberg, 1982) et au modèle valoriel (Pichault et Nizet, 2000) dont nous avons essayé de montrer qu'ils pouvaient permettre de décrire, l'organisation d'Oxalis. Pour Bryman (1992), cette mobilisation est possible grâce à une visée supérieure, une vision commune dont le leader est le dépositaire et le catalyseur.

Il est frappant de constater que le phénomène de leadership tel que nous avons pu l'observer au sein d'Oxalis répond en tout point à la définition du leadership transformationnel donnée par Bryman.

Nous avons dit que le capital social (Enjolras, 2005) d'Oxalis se caractérisait par une obligation morale d'engagement en faveur de l'intérêt collectif, et avons précisé plus loin cette idée en montrant que le marchandage, les intérêts privés n'avaient pas "droit de cité", pas de place légitime dans l'espace public. Pour le dire dans les termes du leadership transformationnel, les acteurs sont appelés à transcender leur routine quotidienne à travers une visée supérieure, ici un projet de transformation sociale. Rappelons que la raison d'être d'Oxalis est exprimée en ces termes: « permettre à tous de réaliser son projet personnel et professionnel par la coopération ». La visée supérieure dont il est ici question peut donc être reformulée comme suit: développer une économie coopérative et solidaire au service de l'épanouissement des personnes.

Le leadership transformationnel est fait d'inspiration, de considération pour les individus, de stimulation intellectuelle. Cette description nous renvoie au monde inspiré (Boltanski et Thévenot, 1992), au régime de justification que les acteurs appellent "intelligence collective"; à l'idée d'une attention extrême aux personnes, d'une prise en compte de la personne complète; à la valorisation du risque et de l'innovation au détriment de la routine et du quotidien: toutes choses que nous avons évoqué comme étant des attributs du paradigme collectif d'Oxalis.

Nous avons associé la question du leadership à l'enjeu de la nécessité d'une « vision globale », terme que nous avons proposé de comprendre à la fois comme vue d'ensemble et démarche visionnaire; le leader transformationnel est le dépositaire et le catalyseur de la

vision commune. A ce sujet, nous pouvons également mobiliser la notion de « leader social » mise en avant par Malo (2003: 5), pour qui le charisme ne suffit pas à décrire leadership dans les organisations du tiers-secteur : il convient de lui associer la notion de projet d'intérêt général.

Extrait de l'entretien avec Alain

« Il y a l'autre aspect social, là ça rejoint le coté politique parce que ça peut être un outil de transformation sociale, c'est pour ça que je suis très attaché à Oxalis. C'est un peu la continuation de ma démarche d'avant. C'est ce que j'avais raconté aux copains de 45°Nord que je voulais qu'on soit 3000, qu'on soit une force sur le marché, pas seulement le marché économique, qu'on soit aussi une force de proposition de transformation sociale. »

Extrait de l'entretien avec Sandra

« Les personnes qui sont dans le projet 24h sur 24h, et qui tiennent la boutique, par l'organisation qui est mise en place au service des activités, elles ont un point de vue sur ce cap, et aussi une vision de ce qui peut être développé dans le cadre du mouvement coopératif en France [...] parce qu'elles sont dedans à 200%. [...] quelque part, il y a un travail d'animation de groupe qui est fait, il y a quand même l'intention d'amener le groupe vers une direction, dans un type de projet, qui est de développer l'économie sociale et solidaire, alternative, en France. Enfin c'est comme ça que je comprends la situation. »

La notion d'inspiration apparaît particulièrement essentielle dans le concept de leadership tel qu'il est notamment développé par Zaleznik (1977), qui oppose les managers « résolveurs de problèmes » aux leaders qui inventent de nouvelles manières d'envisager les problèmes, façonnent de nouvelles idées. Il voit également les managers comme des acteurs qui cherchent à maintenir un bas niveau d'investissement émotionnel dans leurs rapports avec les autres, alors que le leader se caractérise par une empathie élevée, point qui nous renvoie à la forte prise en compte des aspects émotionnels dans les espaces publics au sein d'Oxalis. Enfin, Zaleznik souligne que les leaders se distinguent des managers par leur recours à l'intuition plutôt qu'à la rationalité structurée. Là encore, il s'agit d'un point sur lequel nous avons largement insisté dans les chapitres précédents.

Tout converge ainsi pour nous faire concevoir Oxalis comme une organisation "d'anti-managers", où les relations de pouvoir sont à penser dans un cadre de leadership transformationnel. Nous avons vu dans les paragraphes qui précèdent que, sur de nombreux points, la notion de leadership transformationnel était compatible avec le paradigme collectif d'Oxalis. Le recoupement avec les travaux de Pichault et Nizet (2000) qui montrent que la forme de leadership caractéristique du modèle valoriel est le leadership transformationnel nous conforte dans cette idée.

Maintenant que nous avons précisé l'identité du phénomène de leadership propre à Oxalis, il reste à nous poser la question de la compatibilité entre leadership et démocratie.

III. L'EXISTENCE D'UN PHENOMENE DE LEADERSHIP EST-ELLE CONTRADICTOIRE AVEC UN PROCESSUS DEMOCRATIQUE DE PRISE DE DECISION?

Nous avons cherché à comprendre quelle était la nature du phénomène de leadership propre à Oxalis, et en quoi le type de leadership existant au sein d'Oxalis est adapté au paradigme collectif et au processus délibératif de processus de décision que nous avons présentés aux chapitres précédents. Mais nous n'avons pas encore répondu à la question de savoir si ce phénomène de leadership n'est pas contradictoire avec l'idée même de démocratie.

A bien y regarder, il semblerait qu'on puisse retrouver au sein d'Oxalis un phénomène de participation par strates (Sainsaulieu *et al.*, 1983): strate décisionnelle, strate participative, strate retraitiste. La strate décisionnelle correspondrait à la catégorie des leaders; la strate participative à la catégorie des coopérateurs qui participent au processus délibératif de prise de décision, sans pour autant accéder à la « vision d'ensemble » ; la strate retraitiste enfin, aux personnes ne s'impliquant pas dans le processus délibératif, ou y cherchant uniquement la convivialité des relations. C'est en tout cas ce qui ressort de nos entretiens et observations.

Le constat est finalement banal: d'aucuns pourraient nous rétorquer, à partir d'une simple réflexion de bon sens, que l'existence d'une participation par strates pourrait probablement être observée dans une immense majorité des groupes humains. Cela rend-il caduque la notion de démocratie?

Nous nous proposons de repartir de notre point de départ, à savoir l'idée que la démocratie d'une part relève d'une définition essentiellement subjective et dépendante de la normativité des acteurs, d'autre part qu'elle n'existe pas comme état, mais uniquement comme visée, comme tension vers un idéal. C'est alors bien la démocratisation de la participation à la prise de décision qui pourrait nous intéresser, plus que le constat de l'existence d'une participation par strates à un instant t.

Ne nous étant pas livrés à une étude longitudinale qui nous eût peut-être permis de tirer quelques conclusions sur le sujet, nous devons nous contenter ici des points suivants:

- montrer en quoi l'influence du leadership sur le processus de décision est significative et manifeste
- décrire les "garde-fous", les régulations internes ayant pour objectif d'éviter une dérive autocratique ou oligarchique du phénomène de leadership
- montrer en quoi l'articulation entre processus délibératif et leadership transformationnel recèle selon nous des potentialités d'épanouissement d'un processus de démocratisation de la participation

A. Le phénomène de leadership a une influence manifeste sur le processus de prise de décision

1. Le leadership induit et peut remettre en cause certaines décisions

Beaucoup de nos entretiens font ressortir l'idée que certaines décisions sont « induites », « pré-mâchées ». Le rôle des "habitants de Broissieux" dans l'étape 1 du processus de prise de décisions, cette étape d'émergence des problèmes et de pré-réflexion, apparaît comme revêtant une importance cruciale dans le processus d'ensemble.

Extrait de l'entretien avec Marie-Agnès, à propos de deux départs de la SCOP:

« ils trouvaient que les sujets sur lesquels on les faisait réfléchir étaient un peu trop orientés, un peu trop dirigistes, induits. Elle se sentait plus la liberté de mouvement qu'elle avait avant. Y compris dans les prises de décision. »

Extrait de l'entretien avec Sandra

« ce qui peut être décidé en-dehors des instances de décision, ça peut être dans les priorités qui sont données, dans la gestion des priorités. Par rapport à des demandes qui peuvent venir de territoires, il peut y avoir plusieurs demandes et peut-être qu'il peut y avoir des discussions complémentaires, mais beaucoup entre, encore une fois, Béatrice, Alain, Jean-Luc, Stéphane. C'est souvent des discussions qui sont en préparation des moments plus formalisés, je dirais pas qu'il y a des décisions qui sont prises en dehors des cadres formalisés, c'est plus des échanges qui ont besoin d'avoir lieu, des discussions de fond, pour poser la discussion, les enjeux lors de cadres plus formels. Ce qui peut vouloir dire aussi que quelque part le sujet est prémâché! Que l'orientation est peut-être un peu prise aussi. Mais il n'y a pas de décisions prises "à l'insu de". »

Nous nous proposons ainsi de nous représenter cette influence comme un lien, plus direct que celui développé dans notre schéma n°2 (p. 106) qui relie l'étape 1, "émergence du problème et pré-réflexion", et l'étape "émergence de solutions" qui précède la formalisation du choix.

La deuxième influence manifeste du phénomène de leadership sur le processus de prise de décision s'exerce au niveau des possibilités de remise en cause des décisions, qui donne une influence accrue aux instances et personnes chargées de la mise en œuvre des décisions: Codir, DG, permanents.

Extrait de l'entretien avec Arielle

« ce qui se pratique c'est une forme de leadership originale qui consiste à ce que les décisions soient prises quand Béatrice les met en œuvre. Elles sont extrêmement mâchées et partagées auparavant, mais le phénomène qui fait prendre la décision – sauf pour certaines qui découlent d'un processus formalisé en séminaire- c'est la mise en œuvre par Béatrice. »

Extrait de l'entretien avec Stéphane

On a pu avoir un décalage sur le projet d'achat de la maison où une décision avait été prise pour refaire des aménagements. Et puis il s'est avéré que la décision prise par le CA [...] a été chamboulée. [...] Donc ça a fait l'effet d'une bombe. [...] en en discutant, la décision a mûri plus avec l'équipe et on s'est dit, on fait pas de travaux dans la maison et on lance Oxalis² directement. [...]

Et donc là où ça a fait jaser parce que la décision était la même mais pas les fondements. Là j'ai été mal à l'aise. On aurait proposé les choses comme ça, je suis pas sûr que la décision en CA serait passée. Donc là j'ai un doute... Mais bon voilà ça a discuté et échangé. Donc voilà un truc exprimé c'est qu'entre le collectif et la mise en œuvre il peut y avoir des nuances qui interviennent. »

Extrait de l'entretien avec Arielle

« On a finalement réussi à trouver une solution qui était un équilibre des points de vue et qui semblait convenir à tout le monde. Mais un mois après, on reçoit un mail qui dit : "finalement, nous les permanents, on n'a pas réussi à mettre en œuvre ce qui avait été prévu, cela fait un mois que nous sommes en difficulté avec la réalisation du projet tel que prévu au CA, donc on a discuté et on a trouvé une nouvelle solution. On vous redemande votre avis, mais comme ça suppose de renégocier l'emprunt, on a besoin de votre avis sous deux jours". Moi ça m'a fâchée ça! [...] Ma gêne portait sur le processus de décision. On avait passé beaucoup de temps, dépensé beaucoup d'énergie pour trouver un équilibre de décision à un moment donné. [...] D'abord décider sous 48h alors qu'il n'y avait pas de nécessité, remettre en cause sans avoir le temps de réévaluer tous les équilibres qu'on avait essayé d'intégrer. En fait, cela met en évidence le vrai processus de décision et il est difficile de le démêler...

ii. La persistance des effets pervers de la représentation

Les acteurs de terrain développent fréquemment un discours de critique des mécanismes de la démocratie représentative. L'absence de vote, l'insistance sur la notion de responsabilité n'empêchent cependant pas la persistance de certains des effets pervers de la représentation.

Nous avons vu dans notre revue de littérature que Gret et Sintomer (2002) dénonçaient le « cens caché » inhérent aux mécanismes représentatifs, qui tend à marginaliser les couches dominées de la population sur la scène politique. Cette notion de « cens caché » converge avec le risque menaçant la démocratie directe « d'administration des notables », ceux qui, de par leur situation économique, sont en mesure d'administrer le groupement sans percevoir de salaire; et qui jouissent d'une estime sociale et d'une confiance des membres qui les amènent à occuper ces fonctions (Weber, 1995: 378). On a vu plus haut qu'Oxalis n'était pas épargnée par ce syndrome du cens caché. La deuxième menace pour la démocratie directe selon Weber (1995) est celle de la bureaucratie, qui survient selon lui si l'on confie des missions qualitatives à des « fonctionnaires professionnels qualifiés » (1995: 378). Dans le cas d'Oxalis, les permanents assument bien des missions qualitatives; pour faire un parallèle avec la configuration adhocratique de Mintzberg (1982), la structure de support a bel et bien le statut de « sommet stratégique », ce qui la place au centre d'un faisceau de relations de pouvoir.

Les techniques de réduction des dominations préconisées par Weber pour tendre

vers une démocratie directe s'appliquent difficilement à Oxalis: elles reviennent en effet à dissocier la personne de la fonction (durée de réduite des fonctions, mandat impératif, principe de tour de rôle ou de tirage au sort). Cette logique de dissociation entre en "collision" avec le principe de prise en compte de la personne complète, avec l'idée que le fonctionnement collectif s'inscrit dans des mondes vécus, qu'il faut compter avec des personnes aux trajectoires spécifiques, etc. Comment dire en effet à un fondateur que sa fonction doit faire l'objet d'un tour de rôle? Oxalis n'est donc pas à l'abri des phénomènes involontaires de « fétichisme » qu'on peut observer dans les mécanismes de délégation (Gret et Sintomer, 2002), qui voient l'identification entre la personne et la fonction. C'est tout particulièrement vrai pour les fondateurs, et cela peut générer une difficulté dans les rapports de conflictualité.

Extrait de l'entretien avec Arielle

J'ai entendu dans ce que tu disais qu'il était difficile de s'opposer aux fondateurs, sur un sujet où ils étaient affectivement très impliqués, mais est-ce aussi le cas avec quelqu'un qui serait dans une autre posture?

« Un autre qu'un fondateur ? Non je n'ai pas le souvenir d'avoir eu de difficultés. Ce qui confirme que les fondateurs sont bien dans une posture de leadership, ce qui rend généralement plus difficile de dire les choses. »

D'une manière générale, la question de la conflictualité nous est apparue comme un possible "angle mort", un aspect dont finalement la plupart des acteurs se préoccupent peu, au-delà du fait d'assurer la libre expression des ressentis de chacun.

Extrait de l'entretien avec Sandra

« La difficulté, c'est que la personne qui est en conflit avec la Scop, elle est toute seule, alors que dans la Scop, il y a des personnes pour se concerter, des gens super intelligents... Est-ce qu'il y a une place, un équilibre pour des personnes qui, si elles rentrent en conflit, ont peut-être des difficultés de positionnement, de savoir poser les bonnes questions, de point de vue...

Tu penses à quoi?

Qu'elles puissent être accompagnées, elles aussi, par rapport à la gestion de ces conflits. La Scop, c'est un nombre de ressources incroyables, il faut que tout le monde puisse en bénéficier, même dans les situations de conflit, que la seule possibilité ne soit pas la sortie. Il y a peut-être d'autres choses qui peuvent être faites, il y a peut-être des gens qui sont allés au clash et sont sortis alors qu'ils auraient pu revoir leur positionnement peut-être. »

Il nous faut souligner qu'à chaque fois que fut évoquée lors des entretiens ce thème de l'influence du leadership sur la prise de décision, l'accent fut également mis avec insistance sur le fait que ce leadership ne dérivait pas en régime autocratique, que son influence était contrebalancée, équilibrée par d'autres facteurs.

Extrait de l'entretien avec Patricia

« C'est aussi pourquoi les gens restent, ils sentent ce droit à la décision, ce droit à la parole, même s'il y a des choses parfois qui sont induites, annoncées, déjà presque en route. Mais même s'il y a des choses qui sont parfois déjà en route, il y a cette demande qu'elle soit validée, alors que juridiquement il n'y aurait pas d'obligation, au regards des statuts. »

B. Les régulations internes

i. L'interaction comme régulation interne: collégialité, acceptation de la critique et de la diversité

Nous avons pu constater au cours de nos entretiens un unanimité frappant des acteurs sur la question de la possible dérive autocratique ou du leadership. Aux yeux de toutes les personnes interrogées, le leadership apparaît comme "encadré", "contrôlé", non pas par des régulations formelles mais par les interactions avec les autres, avec l'idée qu'au fond, le meilleur régulateur, ce sont les autres, leur *feed-back* pour l'exprimer en termes "managériaux". Le leadership en tant qu'*intersection*, carrefour incontournable, influe sur le processus de prise de décision, qui influe en retour sur le leadership par la dynamique d'*interaction*. On retrouve ici l'idée d'une coordination des acteurs par "ajustement des normes de comportement" (Mintzberg, 1982).

Ces interactions qui permettent un "ajustement" du phénomène de leadership s'inscrivent dans plusieurs dimensions:

- la collégialité: une des rares règles formelles est celle de la collégialité, dans le choix *a priori* de la décision et dans la validation *a posteriori*.

Extrait de l'entretien avec Stéphane

Comment ça se traduit concrètement pour toi quand une solution que tu dois mettre en pratique, tu dois l'influencer dans un sens ou un autre pour qu'elle devienne opérationnelle, ça se décide en réunion informelle avec les autres permanents ?

« Je me sens pas de me retrouver à faire face seul à une décision.. On échange vachement avec Béa et puis avec l'instauration du conseil de direction, quand on a des trucs comme ça, on en discute. Au final on se décharge très rapidement sur le collectif. Même s'il est plus réduit qu'en séminaire. Je me sens pas la responsabilité de changer. [...] Tu te sens jamais seul dans la prise de décision. Et c'est là la force. D'une c'est super sécurisant et ça peut te décharger de la responsabilité. De deux ça évite qu'une seule personne puisse chanceler une décision prise parce que t'as vite fait de dérailler et de t'enfermer dans une logique de remise en cause de ce qui s'est dit. Pouvoir toujours reconfronter ça aux autres, ça fait du bien. Ça fonctionne plutôt bien et ça me va bien. [...] Ce qui peut être formalisé dans la règle, c'est pas de décision unilatérale.

- L'acceptation de la critique: l'absence de censure, la facilité de s'exprimer, l'écoute de

tous les avis font que la critique est entendue et prise en compte. La diversité des profils et des points de vue apparaît de ce point de vue comme un garde-fou

Extrait de l'entretien avec Arielle

« la grande qualité d'Ox, c'est d'accueillir tous les points de vue sans jugement. Sa grande force c'est d'accepter même les points de vue "contre". [...] La grande force c'est de savoir avancer même avec l'opposition, de tout accueillir, de tout entendre, le plus possible. »

Extrait de l'entretien avec Jean-Luc

« le phénomène de prise de pouvoir, je pense qu'il est compensé par la diversité des opinions qui s'expriment. [...] Ça se traduit par le... le pouvoir de parole, de transparence de chacun. [...] Il y a un espèce de garde-fou permanent qui est lié aux personnes, à leur capacité d'autonomie tout simplement, de parole. Si la parole est libérée, les gens s'expriment, ils n'ont pas peur de dire "çà, ça va pas", le garde-fou il est là. [...] En fait ça se régule par la parole et l'expression. [...] comme chacun est plus ou moins en contact avec les autres, il y a des choses qui sont pas tellement possibles.

Ce sont les interactions fortes avec les autres...

... oui, qui créent une régulation. Il n'y a pas de système de coercition. »

Extrait de l'entretien avec Marie-Agnès

« Si jamais je suis pas d'accord, je sais que j'aurai toujours la possibilité par un biais quelconque de le faire savoir: le forum, des mails aux personnes en question; il y a toujours moyen. »

Il convient à ce stade de notre développement de revenir sur l'idée que le phénomène de leadership est constitué de deux sous-groupes, un opérationnel et un plus distancié. Une caractéristique distinctive du modèle semble être la dynamique d'interaction interne au phénomène de leadership lui-même, entre ces deux sous-groupes. La présence de leaders, c'est-à-dire de personnes disposant d'une vision globale sur l'organisation et de la capacité à être analyste des normes, peuvent assurer un rôle de prise de distance et de vigilance par rapport à d'autres leaders qui sont eux impliqués dans l'opérationnel et le quotidien.

Extrait de l'entretien avec Béatrice

« Il y a plein de leaders, de gens qui ont été à des postes de direction et qui pourraient avoir vachement d'ego. Mais ils sont au-delà de ça, ils ont peut-être assouvi ça avant... Il y a des gens de très très grande qualité humaine et ça crée une ambiance. Ce sont des leaders très constructifs, ils apportent leurs qualités, leur regard qui sont enrichissants pour tout le monde »

Sainsaulieu formulait l'idée que « l'absence de règles explicites renvoie chacun à

un auto-contrôle et au contrôle mutuel » (1983: 176). Au-delà du contrôle mutuel dont nous venons de parler, les régulations internes passent donc également par un phénomène d'auto-contrôle.

ii. « Verrous internes » et conception non utilitariste du pouvoir

Cette vigilance, cette régulation est aussi celle des acteurs eux-mêmes, comme l'illustrent les extraits qui suivent.

Extrait de l'entretien avec Arielle

« il y a vraiment de la part des personnes qui exercent ce leadership le souci de l'intérêt général, voire même la préoccupation de pas passer en premier, de n'être pas trop exigeant pour soi. Ils ont plein de verrous internes, personnels. Donc je ne parle pas de dérive, ce n'est pas une dérive. »

Extrait de l'entretien avec Alain, à propos de Béatrice

« En terme de structure, elle est le pivot d'Oxalis et depuis le début, alors qu'elle a toujours pensé que c'était collectif. Je pense que c'est pas vrai. Le charisme, disons... pas le charisme, disons, quand tu cherches le leader dans un groupe, et ben c'est Béatrice. Elle refuse toujours ça, mais je lui dis d'assumer la réalité des choses. Elle joue pas le leader au sens pouvoir c'est pour ça que c'est cohérent. »

Cet auto-contrôle résulte de la place de l'intérêt général dans le paradigme collectif d'Oxalis mais aussi d'une conception non utilitariste du pouvoir:

Extrait de l'entretien avec Béatrice

« Il n'y a jamais eu, et c'est tout l'enjeu maintenant qu'on est nombreux, de luttes de pouvoir, pas d'egos. C'est aussi pour ça qu'on ne vote pas à Oxalis! Moi je disais qu'il n'y a pas de place pour le pouvoir parce qu'il n'y a pas d'enjeux de fric ou de carrière. Les pouvoirs ils existent parce que les gens ils ont des enjeux "élitistes", de capital symbolique. »

Cette idée d'une conception non utilitariste du pouvoir va nous amener à envisager le pouvoir non pas seulement comme possible domination, mais aussi comme capacité, comme puissance.

C. L'empowerment comme résultante de l'articulation entre processus délibératif et leadership transformationnel

Dans sa description des attributs du leadership transformationnel, Bryman (1992) évoque la notion d'*empowerment*, que nous avons déjà croisée lors de notre exploration de la notion de consensus (Vercauteren, 2007). La notion d'*empowerment* n'a pas de strict équivalent français. Elle peut signifier à la fois le fait de déléguer le pouvoir, mais aussi, dans un sens plus philosophique, l'idée "d'augmenter la puissance d'être", c'est-à-dire de renforcer les capacités et le sentiment de puissance des acteurs, de diminuer leurs

angoisses et leurs peurs.

Nous avons montré qu'Oxalis relève d'une configuration de gestion participative, que Malo (2003) décrit comme ayant l'*empowerment* comme finalité. Bryman (1992) explique que le leadership transformationnel se caractérise par l'*empowerment* plutôt que la volonté de garder le pouvoir.

Dans un très intéressant texte où elle expose sa vision d'un "bon" processus de décision, Isabelle Stengers fait le lien entre la notion de consensus et celle de "puissance": « Dans le cadre d'un processus décisionnel, on peut dire que sa qualité se mesure au fait que (tous) ceux qui y ont participé savent que c'est leur décision, qu'ils y ont été personnellement partie prenante, mais que la possibilité de dire "c'est ma décision", ça, c'est la réussite du collectif. Dans un tel cas de figure, le consensus atteint n'est pas un consensus mou ou résultant de rapports de forces, de jeux d'alliances et d'affrontements d'opinions. Il résulte d'une définition collective du problème posé, à complexité variable suivant la question traitée, une définition qui pose le dissensus comme force d'appui: elle prend en compte dans son élaboration les différents points de vue en présence et les différents savoirs mobilisables dans le groupe et dont la singularité des points de vue a précisément permis l'émergence. La décision devient la traduction d'une position que le groupe s'est construite, donc d'une puissance qu'il se donne, à partir des différentes positions particulières qui l'habitaient au départ; elle résulte d'un passage de plusieurs "moi, je pense" vers un "nous, nous pensons". » (Stengers, intervention dans l'atelier de recherche et formation « Penser = Créer », 19 avril 2000, centre nerveux d'Ottignies, Belgique, in Vercauteren, 2007: 62-63).

Le concept « d'entreprise apprenante » est utile pour faire le lien entre ces réflexions sur la puissance d'être et le pouvoir comme capacité qui nous viennent de la philosophie, et la théorie des organisations. Il y est question de « développer l'autonomie des personnes pour encourager leur créativité pour qu'elles puissent faire face rapidement aux diverses sollicitations de l'environnement, et innover [... et de] construire une organisation qui s'efforce de grandir en faisant grandir les siens, qui devient apprenante en aidant les différents acteurs à devenir apprenants » (Baranski *et al.*, 2005: 20-21). On est bien ici dans une logique d'*empowerment*, dans une conception où la démocratie a pour vocation de fabriquer des hommes libres et autonomes.

i. Une conception non utilitariste du pouvoir

L'extrait de l'intervention de Stengers qui précède, et, de notre point de vue, les représentations des acteurs de terrain d'Oxalis, renvoient à une conception non utilitariste du pouvoir. En remettant en cause une vision univoque du pouvoir comme simple jeu de domination, il est possible de concevoir le pouvoir comme « aptitude de l'homme à agir, et à agir de façon concertée » (Bevort, 2002), comme une capacité à faire les choses en commun. « On peut concevoir une liste de variables ouvertes, exprimant le rapport de force

ou de pouvoir constituant des actions sur des actions: inciter, induire, détourner, rendre facile ou difficile, élargir ou limiter, rendre plus ou moins probable... telles sont les catégories du pouvoir » (Deleuze, *Foucault*, Editions de Minuit, 1986: 77, in Vercauteren, 2007: 127-128)

A partir de cette conception, on peut adopter un autre point de vue sur le leadership: le leadership transformationnel peut alors être compris comme l'expression d'une relation de pouvoir, mais d'un pouvoir qui vise à augmenter le pouvoir de son interlocuteur, à transformer son aptitude à agir, à augmenter sa "puissance d'être".

Nous avons relevé plus haut que les leaders informels étaient souvent formateurs: l'idée de formation, d'apprentissage, de transmission est bien au cœur de cette conception du leadership transformationnel qui insuffle la capacité d'agir aux participants. Cette idée est résumée par l'expression "indigène" de « personnes-levain »:

Extrait de l'entretien avec Christophe

« Je crois que les leaders attirent les leaders. [...] Il y a enfin tout ce qu'on dégage tous, notamment les fondateurs qui ont un rôle très important. Et après ça marche en cascade, par exemple ce que je dégage en tant que personne à Cesam n'est pas neutre non plus. Cesam est en partie à mon image, je suis comme d'autres une "personne-levain" au sein d'Oxalis »

C'est maintenant que l'on peut le mieux comprendre le lien entre leadership et démocratie. C'est une conception non pas restrictive mais cumulative du pouvoir qui prévaut: non pas "mon pouvoir s'arrête ou commence celui des autres", mais plutôt "le pouvoir des autres augmente mon propre pouvoir". Dès lors, il devient possible d'envisager la participation par strates comme un cercle vertueux, comme la capacité d'un passage de la strate retraitiste à la strate participative, puis de la strate participative à la strate décisionnelle. La participation à un groupe opérationnel jouerait de ce point de vue le rôle de *cursum honorum* dans l'accès à la strate décisionnelle. Dans une perspective idéale, les possibilités d'interaction qu'offre le processus démocratique de prise de décision se conjuguent aux possibilités de transformation des capacités qu'offre le leadership transformationnel pour permettre cette démocratisation de la participation. Les extraits qui suivent viennent illustrer notre propos à ce sujet :

Extrait de l'entretien avec Ludovic

« *Et qu'est-ce que tu mets derrière ce mot de coopération ?*

« Heu.. ben, j'y mets d'la mutualisation, d'échange. Et surtout, du décroisement, des métiers, des niveaux intellectuels. Voilà, moi j'ai qu'un CAP, j'ai fait peu d'études, je.. j'suis incapable d'expliquer les fractions à mon fils qu'est en CM2, et voilà, j'me suis beaucoup dévalorisé étant jeune [...] mais.. 'fin en tout cas j'ai une place. J'arrive à échanger, j'arrive à apporter des idées.. j'me sens pas inutile en tout cas. C'était un peu la crainte, et, nan, c'est intéressant. Et j'aime cette mixité dans Oxalis, où tu vas t'retrouver dans des débats avec des gens qu'ont vraiment des niveaux de compréhension pffiou, vraiment, grand écart, quoi ! Et y a toujours un effort pour comprendre l'autre, écouter l'autre, et, ça tire tout seul vers le haut, quoi. Moi, c'est c'qui m'intéresse, quoi. »

Extrait de l'entretien avec Béatrice

« il y a plein de gens qui n'ont pas eu cette culture-là. Mais même s'ils viennent au séminaire sans dire un mot, au moins ils découvrent que ça existe, et c'est déjà un premier palier. Et je vois des gens qui ont 4-5 ans d'ancienneté, qui osent prendre la parole et s'exprimer, eh bien c'est une sacrée conquête sur soi-même. Rien que ça, à un niveau individuel d'enrichissement personnel, c'est énorme. Et je pense que tant que nous, on est intègre sur le fait qu'effectivement le collectif a sa part de décision à prendre et qu'elle est réellement respectée et que c'est pas du cinéma, je pense que ces gens-là peuvent accéder à des postes de leader, des postes constructifs. Et je pense qu'il y en a un certain nombre chez qui déjà on sent ça. Moi je pense que l'enjeu il est là pour nous de faire en sorte que le plus grand nombre puisse s'associer aux décisions, et je pense que c'est déjà un petit peu le cas. »

Extrait de l'entretien avec Marie-Agnès

« J'étais timide et c'était très rare que je prenne la parole mais maintenant j'ose prendre la parole, en petits groupes. Pas en grands groupes. Je vois que ça m'a fait évoluer un peu. »

Extrait de l'entretien avec Patricia

« Je constate que jusqu'à présent je me mettais complètement en retrait quand je n'étais pas d'accord, maintenant j'arrive à argumenter vraiment ce que je pense donc il y a quand même pour moi un plus. Un plus qui fait un peu engrenage: plus je le fais, plus j'ai envie de le faire, plus j'ai envie de me confronter à ces situations de prise de décision pour pouvoir argumenter mon point de vue. »

CHAPITRE 7 :

TENTATIVE D'ELABORATION D'UN MODELE ET DISCUSSION DES RESULTATS

I. TENTATIVE DE MODELISATION DE LA PRISE DE DECISION ET DE LA COORDINATION DES ACTEURS AU SEIN D'OXALIS

Nous allons nous efforcer de synthétiser les réflexions présentées dans les trois chapitres qui précèdent dans un modèle présenté sous forme de schéma.

Rappelons très brièvement le contenu des hypothèses que nous avons essayées de défendre:

- le paradigme collectif d'Oxalis est fondé sur l'articulation entre les valeurs d'un projet collectif et la dyade autonomie / responsabilité, articulation qui est rendue possible grâce au phénomène de confiance, qui permet des cercles vertueux aux niveaux individuel et collectif: confiance en l'individu – autonomie et responsabilité – confiance d'un côté ; force des valeurs collectives – confiance dans le collectif – force des valeurs collectives de l'autre. Ce paradigme collectif est une condition de possibilité du fonctionnement démocratique
- les décisions stratégiques se prennent dans le cadre d'un processus délibératif qui requiert un ou des espaces publics, du temps, de l'imagination. Il est le lieu des *interactions* entre tous, où seul compte l'intérêt général, qui est à co-construire; la délibération, la prise de décision au consensus, la possibilité de bifurcations dans le processus ont pour objet que chacun puisse s'approprier la décision.
- La multiplicité des interactions dans le cadre du processus délibératif génère une diversité synonyme de richesse mais aussi de morcellement, ce qui pose un problème de cohérence et de coordination. Un phénomène de leadership caractérisé par sa vision globale de l'organisation assure le rôle d'*intersection* complémentaire des *interactions*: intersection avec l'environnement, avec les autres décisions, les aspects opérationnels, et surtout les valeurs du projet collectif, dont le leadership est le catalyseur. Le leadership influence donc le paradigme collectif et le processus délibératif, mais il est lui-même influencé, encadré par le paradigme collectif et les interactions. La nature transformationnelle du leadership conjuguée à la participation au processus délibératif favorisent un cercle vertueux confiance – participation – *empowerment* – confiance. Ce cercle vertueux peut éventuellement

déboucher sur l'accès à une position de leadership

Ce processus de prise de décisions et de coordination permet de résoudre la contradiction entre unité et diversité propre aux organisations du tiers secteur:

- le processus délibératif permet de générer des décisions légitimes, appropriées, soupesées (diversité)
- le phénomène de leadership permet de générer des décisions cohérentes et coordonnées (unité)

Le schéma n°3 page suivante permet de modéliser et de mieux se représenter ce modèle.

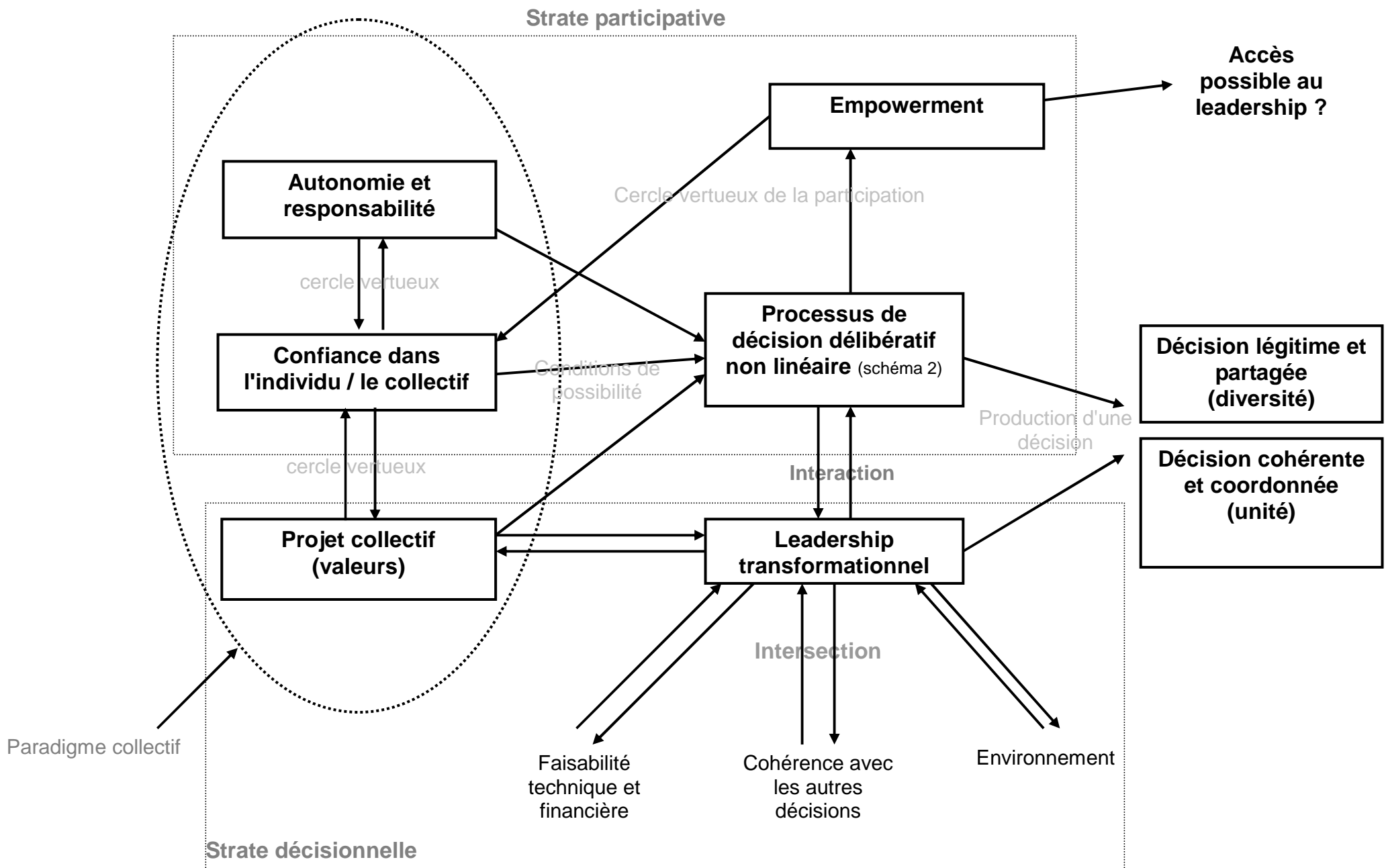


Schéma n°3 : Modélisation de la prise de décision et de la coordination chez Oxalis SCOP

II. UN CONTREPOINT ISSU DE LA LITTERATURE: L'EXEMPLE D'HERVE THERMIQUE

Michel Hervé a écrit en collaboration avec deux universitaires un ouvrage (Hervé, D'Iribarne et Bourguinat, 2007) pour rendre compte de son expérience originale de tentative de mise en place d'une démocratie participative au sein de la société qu'il a fondée et dont il est le PDG: Hervé Thermique, une entreprise de services dans le secteur du BTP, qui compte près de 1500 salariés et des agences dans toute la France. Nous nous proposons d'utiliser cet exemple comme contrepoint, comme détour discursif afin de nous aider à prendre la distance nécessaire pour évaluer les spécificités du "modèle" Oxalis.

A. Des ressemblances significatives...

Le paradigme collectif d'Hervé Thermique, par certains aspects, ne semble pas très éloigné de celui d'Oxalis. En effet, Michel Hervé insiste sur la place centrale de la dyade autonomie et responsabilité, qui est sous-tendue par une infrastructure comptable analytique et informatique très organisée. Cette focalisation sur l'individu est, comme chez Oxalis, accompagnée d'une forte importance accordée à son épanouissement et son développement personnel. La confiance est elle aussi au centre du dispositif : « quand j'ai pris la tête de l'entreprise, celle-ci fonctionnait sur la base de la méfiance a priori et de la confiance a posteriori. Tout mon effort a consisté à inverser la donne : la confiance a priori et la méfiance a posteriori » (2007: 40). D'une manière générale, les salariés insistent d'ailleurs sur le rôle de la culture d'entreprise dans la préservation du modèle contre une possible dérive vers un fonctionnement hiérarchique plus traditionnel.

On retrouve également l'idée que les décisions doivent être prises dans la concertation, même si cela prend plus de temps: « Quand [*une décision*] a été prise collectivement et avec une dimension de proximité, elle est beaucoup plus facilement acceptée. Bien sûr, dans ce processus collectif, les décisions sont plus longues à adopter que dans un système autoritaire ; mais leur exécution est infiniment plus rapide » (2007: 54-55). D'une manière générale, la conception du temps y semble également originale, comme l'observe d'Iribarne: ce système « aime la stabilité des relations, il aime pouvoir disposer de temps : du temps pour le client afin que le travail soit bien fait, du temps à soi pour une certaine qualité de vie au travail, du temps pour sa famille dans une optique de qualité de vie, du temps pour l'entreprise pour une certaine sécurité de l'emploi » (2007: 184)

Transparence et circulation de l'information sont un prérequis essentiel: « Pour briser la culture de la hiérarchie et de la soumission au collectif et instaurer la confiance, j'ai également imposé une communication intense et rendu transparentes toutes les

décisions » (2007: 74). Toutes les informations relatives à la vie de l'entreprise, jusqu'au salaire du PDG, sont ainsi disponibles sur l'intranet.

Les *managers* chez Hervé Thermique doivent être des "coachs", des "facilitateurs", le management doit être collectif: on retrouve quelques-uns des attributs d'une structure organique (Burns et Stalker, 1961), comme chez Oxalis. D'Iribarne souligne que l'existence d'espaces de parole apparaît comme un prérequis essentiel: « La question de la "capacité à dire" quand quelque chose ne va pas – qui est une forme très particulière de l'autonomie / responsabilité – est très importante dans la mesure où cette capacité est une composante essentielle de la régulation du fonctionnement collectif par du feed-back, dans les procédures tant formelles qu'informelles. C'est en effet d'elle que dépend la validité d'un choix qui consiste à élargir les bases de la "voix au chapitre" » (2007: 170).

On peut noter une dernière ressemblance, c'est le goût du risque et de l'innovation dont fait preuve Michel Hervé: « le seul pouvoir arbitraire que je m'autorise aujourd'hui en tant que patron consiste à introduire, de temps en temps, des changements radicaux pour bousculer les habitudes et obliger l'entreprise à rester très réactive à son environnement. » (2007: 75)

B. ... et des différences essentielles

Est-ce à dire qu'Oxalis et Hervé Thermique répondent au même modèle? Non, loin s'en faut. Rappelons d'emblée que nous avons mis au nombre des critères sur la définition d'une entreprise démocratique la question des droits de propriété. Hervé Thermique, en tant que SA dont les parts sont la propriété à 100% de Michel Hervé, ne rentre donc pas dans notre champ d'étude. Il nous faut néanmoins rendre justice à Michel Hervé sur ce point, dans la mesure où il a en effet soumis au vote des salariés la proposition d'une transformation d'Hervé Thermique en coopérative, proposition qui avait été rejetée. Il explique dans son livre sa conception de la question des droits de propriété : « Après le refus de mes salariés de se constituer en coopérative, l'un des défis que je me suis donné consistait à montrer qu'il était possible de dépasser l'analyse marxiste selon laquelle la propriété de l'outil de production détermine les rapports sociaux, [... que] le plus important n'était pas la propriété d'un bien mais son usage, et que les usages se multipliaient grâce à l'échange. Dans mon entreprise, je me suis moi-même privé d'un certain nombre d'attributs habituels du capital et j'ai tissé un système très complexe de séparation et de contrôle des pouvoirs, afin justement d'échapper non seulement à la gestion pyramidale que connaissent la plupart des sociétés anonymes, mais aussi à la gestion paternaliste traditionnelle. [...] Le caractère démocratique d'une entreprise dépend donc moins de la propriété du capital que de son organisation interne, et notamment de la dissémination des pouvoirs » (2007: 72).

Prenons au pied de la lettre ces propos de Michel Hervé et penchons-nous donc sur la question de l'organisation interne.

Une des différences les plus frappantes est que chez Hervé Thermique, comme le suggère la citation qui précède, le pouvoir est objectivé, puis soigneusement disséminé, séparé, contrôlé. Il existe en effet une ligne hiérarchique objectivée dans un organigramme, mais son pouvoir est contrebalancé par 18 réseaux fonctionnels transversaux. Contrairement aux groupes opérationnels d'Oxalis, ils n'ont aucun rôle opérationnel, mais ont pour fonction de définir et d'améliorer les procédures dans la fonction qui les concerne. Les réseaux fonctionnels ont été explicitement pensés comme des dispositifs de contre-pouvoirs par rapport à la direction fonctionnelle. Il convient également d'ajouter au chapitre des contre-pouvoirs qu'une place particulière est attribuée aux syndicats par le biais des représentants du personnel: les salaires sont ainsi définis par deux collègues, un composé des DP, l'autre des directeurs d'agence. Le projet de Michel Hervé nous apparaît ainsi comme une entreprise méthodique de dissémination, de contrôle et d'équilibrage du pouvoir par la création de contre-pouvoirs. La fonction de contrôle est elle assurée par les réseaux fonctionnels qui élaborent les procédures et mènent de très nombreux audits sur leur application, mais aussi par des processus sophistiqués d'évaluation des salariés. A la vision globale et au pilotage à l'intuition qui prédominent chez Oxalis, répond chez Hervé Thermique la primauté de l'analyse rationnelle et structurée; là où l'attention se concentre chez Oxalis sur la question des processus de prise de décision, c'est la question des procédures et des règles formelles qui retient l'attention chez Hervé Thermique; là où la visée est l'*empowerment* des acteurs chez Oxalis, elle est l'équilibre des rapports de force chez Hervé Thermique.

Une deuxième différence, plus essentielle encore, est relative au projet. Nous avons montré que le paradigme collectif reposait chez Oxalis de manière essentielle sur le projet de transformation sociale. Que peut-on dire du projet d'Hervé Thermique? D'Iribarne souligne le souci de dégager des marges : « cette composante de la culture est importante car elle sert en partie de juge de paix, ceux qui ont de très bons résultats pouvant se permettre des écarts envers la loi (c'est-à-dire envers les règles, normes et procédures) sans que cela soit trop mal vécu par les autres » (2007: 139). Le profit reste donc au centre du projet d'entreprise, là où le rôle de l'équilibre financier (et non le profit) au sein d'Oxalis ne se définit pas en terme de principe d'action mais bien de délimitation du champ des possibles, comme nous l'avons vu en explorant le régime de justification (Boltanski et Thévenot, 1992) de la SCOP. De cette différence principielle découlent de nombreuses autres: direction par objectifs, évaluation des cadres, etc, qui sont autant de techniques de management orientées vers l'amélioration de la rentabilité.

C. Le "modèle" Oxalis face au soupçon fonctionnaliste

D'Iribarne se livre dans l'ouvrage rédigé en commun avec Michel Hervé à une critique sévère du modèle Hervé Thermique, et notamment de ses prétentions à la démocratie, à

l'appui notamment d'une distinction qu'il introduit entre organisation participative et institutions démocratiques. Il ne voit ainsi dans le modèle de Michel Hervé qu'une habile adaptation au contexte sociétal français du modèle de management standard: « on voit bien qu'un modèle d'entreprise basé sur une combinaison de deux compétences individuelles (autonomie et responsabilité) associées à un mode de fonctionnement opérationnel décentralisé, renvoyant la solution des problèmes au plus près de leur occurrence, tandis que le pouvoir discrétionnaire de la ligne hiérarchique se voit mis sous contrôle par la création de lieux de "prise de parole " associée à un déplacement de son rôle vers celui de coach n'a rien d'extraordinaire » (2007: 190-191).

Cette critique s'adapte-t-elle à Oxalis? Il nous semble que non, et ce pour plusieurs raisons. Tout d'abord, l'utile distinction introduite par D'Iribarne entre organisation et institution n'est ici pas opératoire, puisque les "institutions" d'Oxalis (ses statuts) sont démocratiques: la double qualité d'associé et de salarié vient se substituer au lien de subordination qui caractérise le salariat. Dans les faits, la libre adhésion des coopérateurs ne fait d'ailleurs pas de doute, s'agissant - en-dehors du cas spécifique des permanents - - d'entrepreneurs qui ont le choix de leur statut.

Sur le fond, la critique de D'Iribarne n'est pas très éloignée de celle que Blondiaux et Sintomer (2002) adressent à certaines expériences de démocratie délibérative ou participative: dans les deux cas, c'est le soupçon fonctionnaliste qui fonde la critique, en vertu duquel la démocratie serait utilisée comme technique de management destinée à favoriser l'acceptation sociale des décisions.

Dans le cas d'Oxalis, la première réponse au soupçon fonctionnaliste réside dans la notion « d'espace public autonome ». Chez Oxalis, le principe de libre participation des coopérateurs aux espaces de participation prévaut; au contraire, on peut argumenter que la situation n'est pas tout à fait la même chez Hervé Thermique. En effet, si la participation aux réseaux fonctionnels s'effectue sur la base d'un volontariat, la participation aux réunions opérationnelles s'apparente plutôt à une classique "réunion de service" à laquelle les salariés sont tenus d'assister. Par ailleurs, au-delà de l'aspect institutionnel (les salariés sont subordonnés à leurs supérieurs et n'ont pas de droit de vote au sein de l'entreprise), les salariés s'inscrivent dans un organigramme qui objective une ligne hiérarchique et crée donc des supérieurs et des subordonnés. Nous nous trouvons donc plutôt dans le cas d'une organisation de type rationnelle-légale (Weber, 1995) où les moyens de coercition sont précisément délimités, et contre-balancés par un dispositif de contrôle ainsi qu'un droit de requête et d'appel. On entrevoit ici que la notion « d'espace public autonome » telle que nous avons pu l'observer chez Oxalis n'a pas d'équivalent chez Hervé Thermique. Notons pour terminer qu'il n'est nullement question chez Hervé Thermique d'une discussion entre tous les salariés réunis dans une instance plénière ou même dans des groupes de travail dispersés sur les grandes options stratégiques de l'entreprise. Dès lors, il semble difficile de parler d'espace public autonome, puisqu'il dépend *in fine* des décisions stratégiques d'un comité directeur.

Le deuxième argument essentiel qui nous semble fonder le rejet du soupçon fonctionnaliste en ce qui concerne Oxalis est l'attention à la question des processus en matière de prise de décision, et tout particulièrement la notion de co-construction. Il n'est pas ici question de faciliter l'acceptation sociale de décisions déjà prises, mais de commencer par définir ensemble les termes du problème, avant d'inventer ensemble les termes de la solution. Le processus de prise de décision apparaît donc chez Oxalis comme fondamentalement indéterminé, imprévisible. Cette indétermination est nécessaire pour respecter l'idée d'une co-construction de la décision: il est ainsi nécessaire de prévoir du temps pour prendre des décisions, mais aussi pour que les participants s'approprient la décision. Cette notion d'appropriation ne veut pas dire simplement assimilation sans transformation de la décision: le participant part de sa vision personnelle du projet, de la décision, pour la transformer et la renvoyer au groupe. Une telle conception de la prise de décision collective doit donc laisser la place à une part d'imprévu, imprévu qui naît de l'imagination, de la créativité qui vont permettre d'inventer les termes de la solution et du problème. Cette place laissée à l'imprévu s'incarne dans les processus de prise de décision par la possibilité – essentielle de notre point de vue – de bifurcation et de remises en cause du processus.

Il est vrai, nous l'avons vu également, que certaines décisions sont parfois induites par des leaders, et que la remise en cause des décisions est souvent l'apanage des mêmes acteurs. Mais là aussi, il y a de notre point de vue une différence essentielle: là où Michel Hervé, en dépit du système complexe de dissémination des pouvoirs et contre-pouvoirs qu'il a mis en place, est en situation d'exercer un leadership personnel, ce dont il ne se prive pas comme il l'avoue même en disant qu'il s'arroge le droit d'introduire de manière discrétionnaire des perturbations dans l'organisation, Oxalis connaît un phénomène de leadership collégial, où les interactions agissent comme un mécanisme de régulation interne du leadership, d'ajustement mutuel des comportements.

III. QUELQUES PISTES POUR UNE TRANSFERABILITE DU MODELE?

Le moment est venu de nous poser la question des possibilités de transférabilité du modèle ainsi isolé vers d'autres contextes, d'autres entreprises démocratiques.

A. Ne pas oublier l'individu

Le premier enseignement que nous pouvons tirer de l'expérience d'Oxalis est celui de l'attention portée à l'individu. Il n'est pas rare, dans les projets structurés autour d'un projet collectif et de valeurs fortement mobilisatrices, que l'individu soit "oublié": ses intérêts privés apparaissent comme illégitimes, au mieux comme étant sans importance; son

épanouissement est implicitement considéré comme découlant naturellement de l'épanouissement du projet collectif. Forts des expériences du passé, au cours desquelles la fusion recherchée entre intérêt individuel et intérêt collectif a généré un sentiment d'inéquité, des conflits et des souffrances, les acteurs d'Oxalis se sont donc efforcés de donner de meilleures possibilités d'épanouissement aux individus et à leurs aspirations. Cette volonté s'est traduite dans les faits par un *modus vivendi* original, la coopérative d'activités, qui permet de tracer une délimitation très claire entre la sphère de l'intérêt privé (l'activité de chaque entrepreneur), et la sphère de l'intérêt collectif (l'outil mutualisé et les espaces collectifs). La délimitation est objectivée par le biais d'une comptabilité analytique qui ne laisse pas d'ambiguïté possible. Cet outil qu'est la CAE a permis aux coopérateurs de donner libre cours à leurs aspirations individuelles, tout en maintenant la dimension collective de solidarité du projet de départ. La contrepartie de l'autonomie et de la liberté des coopérateurs est la responsabilité qu'ils assument dans leur activité.

Cette articulation originale entre individu et collectif est bien sûr fortement liée au contexte particulier de la coopérative d'activités, et on imagine mal comment le modèle pourrait être de ce point de vue, plaqué tel quel sur un autre contexte. Néanmoins, le simple fait de *poser la question* de la place des aspirations individuelles, des projets de chacun, des intérêts privés pour le dire prosaïquement, et de la délimitation de cette sphère avec celle de l'intérêt collectif nous semble intéressante dans la perspective d'un transfert à une étude d'autres entreprises démocratiques. L'examen de cette délimitation doit aller de pair avec un questionnement sur le thème de la responsabilité, de "l'imputabilité" d'une action.

B. Créer un espace public

Nous achevons notre étude avec le sentiment que ce qui est institué comme règle formelle au sein d'Oxalis est ce qui concourt à créer un « espace public autonome » (Habermas, 1992). Nous avons dit au paragraphe précédent que des règles précises et objectives permettaient de délimiter la sphère de l'intérêt privé de la sphère de l'intérêt collectif. Mais il ne suffit pas bien sûr de règles comptables pour créer un espace public. D'autres règles, d'autres normes, tangibles ou intangibles, créent et organisent cet espace. La transparence et la circulation de l'information ne sont certes pas des éléments d'une grande nouveauté dans l'étude des fonctionnements démocratiques, et ne sont qui plus est pas l'apanage des entreprises démocratiques dans le monde économique. Néanmoins ils méritent d'être cités car ce sont des prérequis essentiels, comme l'ont montré à la fois nos sources théoriques issues de la littérature et notre enquête de terrain. Transparence et circulation de l'information n'ont cependant pas grand sens si elles s'accompagnent d'une auto-censure omniprésente: de ce point de vue, Oxalis nous a semblé être le lieu d'une grande liberté de parole. Au-delà du ressenti positif des acteurs à ce sujet, la liberté

d'expression et de parole nous est apparue au cours des entretiens comme un impératif éthique, une règle essentielle: l'opinion de chacun doit être sollicitée, écoutée, accueillie sans être jugée. Mais une autre règle essentielle vient réguler les interactions dans l'espace public: l'expression dans l'espace public doit être tournée vers l'intérêt général; les intérêts privés, qui ont leur espace comme nous l'avons vu au paragraphe précédent, n'y ont pas "droit de cité". C'est par la « pression à la conformité interne » (Sainsaulieu *et al.*, 1983) que s'effectue de ce point de vue la régulation: l'espace public n'est pas le lieu du marchandage ni de la négociation.

La liberté n'est pas seulement une liberté d'expression, c'est aussi une liberté de participation: les lieux collectifs sont ouverts à tous mais les individus ne sont pas contraints d'y participer.

Pour exister, l'espace public demande des moyens: des moyens financiers et du temps pour organiser ces « situations de parole » (Münster, 1999); des outils et méthodes pour permettre que 70 personnes et bientôt 150 puissent y participer de manière effective.

Un dernier point très intéressant est qu'il n'est pas question, chez Oxalis, de fabriquer un espace public impersonnel, mais au contraire de créer un « espace public vécu » (Eme, 2003), incarné, "peuplé" de ses participants: il y a donc une place au sein de cet espace public pour l'expression des émotions, pour la prise en compte des problèmes personnels de chacun, pour la « personne complète ». Cette idée peut sembler contradictoire avec l'idée précédente selon laquelle les intérêts privés n'ont pas le droit de cité dans l'espace public. Mais ce sont bien les *émotions*, les *affects* qui ont une place, et non les *intérêts*, qu'ils soient intérêts matériels et financiers ou intérêt à conquérir des positions de force. C'est en définitive l'*utilitarisme* qui nous semble proscrit dans l'espace public chez Oxalis. Pour être "habité", l'espace public requiert aussi que les participants à cet espace public aient quelque chose en commun, quelque chose à partager: c'est ici qu'intervient le projet collectif, ainsi que le phénomène de confiance, dont nous avons essayé de montrer qu'ils sont constitutifs du paradigme collectif d'Oxalis.

L'idée intéressante que nous pouvons tirer de ce paragraphe est celle de la nécessité de créer un espace public, à l'aide de règles formelles, de moyens, mais aussi, et c'est peut-être comme le suggère Eme (2003), une spécificité des organisations de l'économie solidaire, de créer un « espace public vécu ».

C. Créer les conditions pour l'imprévu: la co-construction de la décision

Nous avons vu que la délimitation et la création de l'espace public faisait l'objet d'un certain nombre de règles formelles. Il n'en est pas de même en ce qui concerne la prise de décisions collectives qui est censée se dérouler au sein de cet espace public. Notre sentiment est que, dans les représentations des acteurs au sein d'Oxalis, la solution au problème de la prise de décision n'est pas institutionnelle. Là où d'autres organisent par

des règles formelles une répartition des pouvoirs, institutionnalisent des méthodes de prise de décision, une des rares, peut-être la seule innovation institutionnelle au sein d'Oxalis a consisté à supprimer une institution, à savoir la prise de décision par le recours au vote.

Prédomine ainsi l'idée que la prise de décision ne peut pas être régie par des institutions, car elle est un processus de nature imprévisible, difficilement objectivable

A partir des travaux théoriques sur les notions de démocratie délibérative et participative, on peut envisager le processus de prise de décision démocratique comme visant à respecter:

- l'objectif délibératif: prendre des décisions mieux fondées (c'est-à-dire plus efficaces, plus légitimes, plus conformes à l'intérêt général)
- l'objectif participatif: former une communauté citoyenne (ici, "coopérative") active

Nous tirons de notre observation du terrain l'idée que ce processus imprévisible de prise de décision est un processus de « co-construction ». Nous déclinons cette notion en plusieurs dimensions.

La première dimension est celle de l'**appropriation**: les acteurs doivent s'approprier les décisions. L'appropriation est faite de la compréhension des informations de départ, et des éventuels apprentissages nécessaires à l'appréhension des enjeux de la décisions. Mais l'appropriation n'est pas seulement un processus passif "d'ingurgitation", elle recouvre également un processus actif qui consiste à partir de sa vision individuelle du projet ou de la décision pour transformer la proposition et ainsi contribuer à la décision collective.

La deuxième dimension est celle de la **créativité**. L'imprévisibilité du processus de co-construction réside aussi dans le fait que les solutions aux problèmes sont à *imaginer* ensemble, par le biais de « l'intelligence collective », selon l'expression employée par les acteurs de terrain. Ce ne sont donc pas des règles formelles qui vont guider dans la prise de décisions le collectif, qui va devoir avancer à tâtons et apprendre en avançant. Le processus de co-construction apparaît donc marqué par une forte dose d'expérimentation plutôt que de réglementation. L'amélioration du processus ne passe donc pas par la procéduralisation mais par la capitalisation d'expériences et la réflexivité.

La troisième dimension est celle de l'**intégration**, qui renvoie à l'idée de ne laisser personne "au bord du chemin" dans la prise de décisions, c'est-à-dire de ne pas créer de minorités ou de factions, de mécontentement, de frustrations, etc. Cette dimension renvoie également à la notion d'*empowerment* que nous avons abordée dans le chapitre précédent. De notre point de vue, cette dimension s'appuie sur trois outils: les mécanismes de boucles, bifurcations et remise en cause des décisions, qui permettent éventuellement de revenir en arrière pour intégrer dans la co-construction des avis divergents; le mécanisme incessant de *feed-back*, d'interaction qui permet d'intégrer tous les avis ; l'absence de vote qui évite la cristallisation de positions antagonistes.

Il est enfin une dernière dimension qui est transversale aux trois premières, c'est la nécessité de prendre le temps: prendre le temps de l'appropriation, de la créativité et de

l'intégration.

D. Penser l'unité de l'organisation et la responsabilité du collectif

Nous avons évoqué plus haut l'idée que les acteurs d'Oxalis ménageaient une place à la notion de responsabilité individuelle comme contrepartie de l'autonomie. Il est une autre forme de responsabilité qui doit être prise en charge, c'est la responsabilité collective, ou plutôt la responsabilité du collectif. Cette responsabilité du collectif, c'est celle de dégager une vision globale et une unité dans l'organisation; elle s'exerce à partir d'une position d'*intersection*, de recoupement des différents enjeux et informations. Nous avons essayé de montrer qu'elle était assumée, au sein d'Oxalis, par un groupe d'acteurs qui relèvent d'un phénomène de leadership transformationnel. Ce phénomène de leadership semble en partie cohérent avec une certaine conception d'une prise de décision démocratique dans la mesure où il permet l'*empowerment* des acteurs. Il est également auto-régulé par l'articulation avec la dynamique d'interactions propre au processus délibératif et participatif de co-construction de la décision.

CHAPITRE 8: PERSPECTIVES DE RECHERCHE – LA QUESTION DU DEVELOPPEMENT OU « LE DEFI DE L'EHELLE »

Il est un thème dont nous avons très peu parlé en dépit de son importance, c'est celui du développement. En effet, Oxalis connaît depuis quelques années un développement exponentiel de son effectif de coopérateurs, qui est maintenant supérieur à 150, et ceci ne va pas sans poser un grand nombre de questions sur le mode de prises de décisions. Idée reçue ou bon sens populaire, il est en effet généralement admis qu'à partir "d'un certain nombre" de participants, une démocratie directe, sans système de représentation, n'est plus possible et la mécanique délégative est la seule issue possible. Parlant de la démocratie directe, Max Weber dit que « pareil résultat peut être obtenu, au mieux, dans des groupes de faible importance, lorsque leurs membres au complet peuvent se réunir dans un même lieu, lorsqu'ils se connaissent et s'estiment égaux socialement, mais des groupements plus nombreux y ont également prétendu » (1995: 376-377). Plus proche de nous et de notre sujet, Caudron écrit que « des études espagnoles montrent ainsi que les coopératives sont confrontées à un problème de participation à la prise de décision. Plus la coopérative est petite, plus la participation est importante » (2007: 10).

Le développement quantitatif de la coopérative apparaît dès lors comme d'une incidence cruciale sur la prise de décision et la coordination entre les acteurs. Nous avons malgré cela pris le parti de laisser de côté cet aspect dans notre présente étude: sans le temps ni les moyens nécessaires pour effectuer une étude longitudinale, l'ambition d'étudier les effets dynamiques du développement sur le processus de prise de décision et la coordination entre les acteurs nous a en effet semblé vaine. La question des rapports entre taille et démocratie n'en reste pas moins un sujet passionnant et un enjeu majeur pour les entreprises démocratiques. Ce que nous pourrions appeler, à la suite de Gret et Sintomer, le « défi de l'échelle » (2002) constitue, de notre point de vue, une riche perspective pour des recherches futures dont nous nous proposons d'esquisser quelques pistes ci-après.

En guise de point de départ à ce vaste programme, que pouvons-nous dire, une fois arrivés au terme de cette étude, des rapports entre le modèle de prise de décision et de coordination des acteurs au sein d'Oxalis tel que nous avons essayé de le conceptualiser, et la question du développement ?

I. LE MODELE "OXALIEN" DE PRISE DE DECISION ET DE COORDINATION AU DEFI DE L'ECHELLE

A. Le paradigme collectif au défi de l'échelle

Nous l'avons montré grâce à nos sources théoriques, la confiance met en jeu des relations personnelles et s'inscrit dans un temps long, qui est aussi un temps de l'apprentissage. Comment perpétuer le cercle vertueux de la confiance quand de nouveaux entrants affluent en masse dans un laps de temps court? Comment assurer la reproduction du paradigme collectif, dans un contexte où plus d'un coopérateur sur deux n'a pas eu le temps de s'acculturer à ce paradigme, où il n'y a pas d'interconnaissance entre les participants aux décisions collectives ? Est-il humainement réaliste d'envisager attribuer sa confiance *a priori* à dix nouvelles personnes par mois ? Un besoin d'éléments de validation et mémoire, les deux éléments qui fondent, avec la foi, le phénomène de confiance (Servet in Mendez et Richez-Battesti, 1999), pourrait se faire sentir plus vivement que par le passé.

Cette notion d'apprentissage est également essentielle dans un contexte de développement en ce qui concerne les valeurs collectives. Plusieurs acteurs de terrain ont d'ailleurs insisté au cours de nos entretiens sur l'enjeu que recouvre la transmission des valeurs d'Oxalis aux nouveaux venus; d'autres ont exprimé leur inquiétude devant le risque de clivage entre "anciens" et "nouveaux". La confrontation de nos sources théoriques (Mintzberg, 1982) et de notre étude de terrain nous a permis d'arriver à la conclusion que le mécanisme principal de coordination était un "ajustement des normes de comportements" définies par les valeurs collectives. C'est tout le délicat équilibre entre aspirations individuelles et intérêt collectif qui est ici en jeu, équilibre qui constitue, de notre point de vue, un des principaux soubassements de "l'édifice démocratique" d'Oxalis. Un échec dans la transmission des valeurs collectives pourrait ainsi induire un déséquilibre au profit du pôle des aspirations individuelles, qui pourrait se traduire par exemple par le développement des comportements de "passager clandestin".

B. Le processus délibératif de co-construction des décisions au défi de l'échelle

Le développement d'Oxalis influe également sur le processus de prise de décision, dont nous avons essayé de montrer qu'il relève d'un processus délibératif (Habermas, 1992; Manin, 2002). Cette influence se décline au niveau des quatre éléments fondamentaux du paradigme délibératif énumérés dans la revue de littérature.

Au niveau de la **communication**, de nombreux acteurs ont exprimé leur difficulté à traiter

Extrait de l'entretien avec François

« Les emails ont une place trop importante dans la circulation de l'information: ça fait trop, je ne peux pas en traiter plus, et je ne suis pas le seul à dire ça. [...] En recevant 250 mails par semaine, on est noyé. »

La transparence et la circulation de l'information qu'exige un véritable espace public autonome se heurte donc à la rationalité limitée des acteurs, c'est-à-dire en l'occurrence la "finitude" de leur capacité à traiter des informations. Ferreira (2004) nous rappelle à ce sujet que selon la théorie des coûts de transaction, l'alternative à un système hiérarchique est un réseau de communication à canaux multiples qui finit par être surchargé et implique des coûts de transaction trop élevés quand le nombre d'agents devient trop important. Dans l'espace public autonome, c'est également la *nature* de la communication qui importe, et nous avons essayé de montrer en croisant nos références théoriques aux observations du terrain que l'espace public autonome "oxalien" est caractérisé par une opposition irréductible entre agir communicationnel et agir stratégique (Habermas, 1992). Le développement d'Oxalis induit également une croissance de l'effectif de permanents, auxquels ne s'applique pas le "compromis social" qui veut que sphère des intérêts individuels et sphère des intérêts collectifs soient strictement délimitées. Dès lors, il semble plausible que la croissance du nombre de permanents entraîne, sinon leur constitution informelle en groupe d'intérêt, du moins l'irruption plus fréquente des intérêts privés dans l'espace public, et, partant de là, de l'agir stratégique, c'est-à-dire de la négociation et du marchandage. C'est avec cette grille d'analyse que nous analysons le malaise ressenti par tous les permanents au sujet du processus de fixation des salaires de l'équipe des permanents.

La question se pose également de savoir comment maintenir, à 3000 coopérateurs (objectif affiché de certains acteurs de terrain, et projection qui ne semble mathématiquement pas irréaliste au vu de la courbe exponentielle de développement), les conditions d'un véritable **espace public autonome**. Nous avons tiré de la littérature l'idée d'une libre participation et d'une libre expression des citoyens à ces espaces publics: comment garantir l'expression de tous et la prise en compte des opinions de tous dans un espace public qui réunit 3000 personnes? La question des espaces publics vécus (Eme, 2003) nous renvoie par ailleurs à la question de l'appartenance identitaire et donc au paradigme collectif d'Oxalis.

Nous avons vu que le processus de prise de décisions au sein d'Oxalis se caractérisait par sa faible formalisation, par la relative absence de **procédures**. Cette caractéristique combinée au contexte de développement induit un double défi: le défi du transfert, de la transmission des règles aux nouveaux venus ; le défi de la lisibilité.

Le paradigme délibératif inscrit la prise de décision dans un **processus**, dont nous avons essayé de montrer à partir de notre observation du terrain qu'il se caractérisait dans le cas d'Oxalis par son imprévisibilité, sa non-linéarité, son inscription dans un temps long. Le défi de l'échelle apparaît donc ici comme un défi de la complexité. La dynamique d'expérimentation est elle-même remise en cause: Crozier et Friedberg dénoncent ainsi les « illusions concernant les limites, beaucoup plus étroites qu'on ne croit, de la capacité des hommes à supporter l'expérimentation. Personne ne semble avoir pris conscience, en effet, du coût humain de l'expérimentation. Plus les initiatives des participants d'un système augmentent, plus les relations de pouvoir s'accroissent et se diversifient – ce qui est bon pour l'émancipation des individus –, mais plus en même temps le problème la gestion de l'ensemble se complique » (Crozier et Friedberg, 1977: 445).

On le voit bien, le défi de l'échelle se traduit en termes de complexité croissante, de problèmes de lisibilité et de traitement de l'information. Il a donc une influence décisive sur la capacité des acteurs à acquérir une vision globale de l'organisation, c'est-à-dire à se mettre en position de leadership.

C. Le leadership transformationnel au défi de l'échelle

Avec le développement, le processus de prise de décisions est de plus en plus complexe; l'information, de plus en plus lourde à traiter; le fonctionnement collectif de plus en plus "chronophage"; l'ubiquité, de plus en plus difficile à assurer. Il en résulte un double mouvement: d'une part, avec l'accroissement des *interactions*, le leadership comme lieu symbolique des *intersections* est de plus en plus central et stratégique, il s'affirme de plus en plus comme le terme dominant des relations de pouvoir; d'autre part, il est de plus en plus difficile d'acquérir la capacité de leadership, tant les exigences pour acquérir une vision globale s'accroissent. Centralisme et élitisme sont donc les deux mouvements qui semblent menacer l'équilibre actuel du phénomène de leadership: asymétrie de l'information, finitude et rationalité limitée mettent donc en péril l'articulation entre le leadership et la prise de décisions démocratique.

Mais cette centralité des leaders naît aussi de leur statut d'analystes et "transmetteurs" des normes: son rôle dans la diffusion des normes, l'apprentissage et l'*empowerment* des acteurs donne également au leadership transformationnel des capacités à répondre au défi de l'échelle. On peut enfin arguer du fait que le développement renforce également les potentialités de collégialité, et donc de régulations internes au phénomène de leadership.

Un contre-exemple tiré du terrain vient d'ailleurs nous détourner de toute tentation de "noircir le tableau": Béatrice, actuelle DG de la SCOP et pièce centrale du dispositif de leadership, a décidé au mois de juin 2008 de quitter la SCOP. Cette décision est en partie fondée sur le refus d'une situation de trop grande centralité ("mère" d'Oxalis, garante du

sens et de la vision globale, ayant la réponse à tous les problèmes, etc.). Les "verrous internes" des acteurs, leur conception non utilitariste du pouvoir jouent ici à plein pour résister à la mise en place de mécanismes contraire à l'idéal démocratique.

II. QUELQUES PISTES DE REPONSE AU DEFI DE L'ECHELLE

Nous avons dressé un tableau du « défi de l'échelle » qui peut paraître inquiétant, tant il semble déstabiliser les fondements du modèle de prise de décisions et de coordination des acteurs que nous avons formalisé à partir du cas d'Oxalis. Nous allons pour conclure tenter d'esquisser quelques pistes de réflexions sur les possibles réponses qui s'offrent aux acteurs des entreprises démocratiques pour répondre au défi de l'échelle.

A. Vers une stabilisation du modèle?

Nous avons insisté sur la place de l'expérimentation dans le processus de prise de décisions au sein d'Oxalis. Crozier et Friedberg (1977) développent à ce sujet une très intéressante réflexion: « nous serions d'accord pour dire qu'il faut le plus d'expérimentation possible. Mais cela ne signifie pas une société totalement ou même majoritairement expérimentale. Si nous devions choisir un mot slogan, nous proposerions plutôt l'entrée dans la société d'apprentissage, ce qui signifie, en fait, que l'homme expérimente sur lui-même mais ne sera jamais, pour reprendre la boutade de Malraux, tout à fait une grande personne. Mais cette formulation ne rend pas compte d'un autre élément du problème, la liberté de l'individu et son besoin de protection. Tout le monde ne peut, ne veut et ne doit toujours expérimenter. [...] L'honneur de l'homme est d'être un animal capable de résoudre des problèmes, mais il ne résout pas des problèmes tout le temps et surtout pas toujours dans le domaine de l'apprentissage social » (1977: 446). Nous retenons de cette citation l'idée que l'expérimentation ne va pas sans une certaine stabilité. Cette idée tirée de la littérature recoupe d'ailleurs le ressenti de certains des acteurs de terrain que nous avons interrogés:

Extrait de l'entretien avec François

« Oxalis est dans l'expérimentation permanente, mais il est parfois confortable de se reposer sur des choses qui marchent! Il faudrait simplifier les choses et les harmoniser. »

Extrait de l'entretien avec Jean-Luc

« Je me demande s'il ne faut pas baisser la cadence du nombre de décisions prises et de problèmes à traiter. Il y a peut-être trop de nouveaux dispositifs, de nouveaux outils... Pour moi, c'est peut-être possible de baisser la cadence. »

Se pose donc pour une partie des acteurs la question de la stabilisation, de l'équilibre entre stabilité et expérimentation. L'importance de la notion d'expérimentation chez Oxalis nous renvoie à la notion de légitimité charismatique (Weber, 1995), cette légitimité proprement "révolutionnaire", qui s'affranchit du quotidien. L'hypothèse d'une "stabilisation" du modèle peut alors être interprétée comme une évolution de la forme de légitimité vers une possible hybridation entre légitimité charismatique et rationnelle-légale.

B. Procéduralisation, décentralisation?

Comment une évolution vers "plus" de légitimité rationnelle-légale pourrait-elle se traduire dans les faits? Il va de soi que l'ordre bureaucratique impersonnel traditionnel que décrit Weber (1995) est inadapté au paradigme collectif d'Oxalis. Mais il est des éléments caractéristiques de ce modèle qui présentent un intérêt, même dans un contexte d'entreprise démocratique, comme le principe d'un droit de requête et d'appel par exemple. Cela nous renvoie à la réflexion de Sainsaulieu *et al.* sur la place des contre-pouvoirs dans les entreprises collectives, où « discours dominant suppose toujours résolue ou en voie de résolution toute contradiction » (1983: 105). S'inspirant ainsi de la "voie brésilienne", les acteurs pourraient ainsi remettre de la conflictualité au cœur de l'espace public. D'une manière générale, il s'agirait donc de "procéduraliser" les espaces publics, sans pour autant tomber dans l'illusion de « l'entreprise de verre » (Mothé, 1980). Cette procéduralisation pourrait également passer par des emprunts aux techniques traditionnelles de la démocratie directe: « le défi de l'échelle ne saurait être résolu sur la base de l'assemblée générale, surtout si l'on veut favoriser une formation délibérative de l'intérêt général. Instaurer la démocratie participative au niveau d'un Etat [...] impose de compléter la logique des assemblées par d'autres mécanismes de démocratie directe comme le référendum ou le tirage au sort » (Gret et Sintomer, 2002: 126). L'usage des mandats impératifs, du tirage au sort, du référendum constitue une manière de poursuivre l'expérimentation tout en procéduralisant les espaces publics.

Une autre réponse au défi de l'échelle réside dans la décentralisation, c'est-à-dire, du point de vue de la démocratie délibérative, la multiplication et la dissémination des espaces publics. Selon Desreumeaux (2005), la décentralisation peut se réaliser soit par standardisation des qualifications, soit par standardisation des performances. La standardisation des performances n'est pas adaptée à un régime de justification (Boltanski et Thévenot, 1992) qui ne reconnaît pas la logique marchande comme principe d'action. En reformulant l'idée de Desreumeaux à partir de nos réflexions sur les travaux de Mintzberg (1982), nous émettons l'hypothèse que la décentralisation dans une entreprise démocratique peut se réaliser par "l'ajustement des qualifications et des normes de comportement". Cette idée fait écho au projet des acteurs de terrain de mettre en place

une « école des cadres ».

Cette idée d'une plus grande place de la légitimité rationnelle-légale, d'une plus grande procéduralisation et formalisation, d'une décentralisation croissante, nous amène à risquer une prédiction quant à la réponse des entreprises démocratiques au défi de l'échelle: il ne nous semble pas irréaliste de penser que l'organisation puisse s'éloigner d'un modèle de type valoriel pour se rapprocher d'un modèle «conventionnaliste», dont la métaphore est le *traité* plutôt que le *clan* (Pichault et Nizet, 2000).

LISTE DES REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES CITEES

- ALMEYRA G., [2004] 2006, *Rébellions d'Argentine. Tiers-Etat, luttes sociales et autogestion*, trad. de l'espagnol [*La protesta social en la Argentina (1990-2004)*, Peña Lillo et Continente, 2004] par N. Groult, Syllepse, Paris.
- AMBLARD H. *et alii*, [1996] 2005, *Nouvelles approches sociologiques des organisations*, 3e éd. augm., Le Seuil, Paris.
- ANDION C., MALO M.-C., 1998, *La gestion des organisations de l'économie solidaire*, Cahiers du CRISES n°ET9803, Montréal.
- AUDARD, 2002, « Le principe de légitimité démocratique et le débat Rawls - Habermas », *Habermas ou la politique de la raison*, Rainer Rochlitz (éd.), PUF, Paris.
- BARANSKI L., BATLLE A., 2005, association Interactions, *Comment jouer collectif*, Editions d'Organisation, Paris.
- BEVORT A. (2002), *Pour une démocratie participative*, Presses de Sciences-Po, Paris.
- BLONDIAUX L., SINTOMER Y., 2002, « L'impératif délibératif », *Politix*, vol. 15, n°57, pp. 17-35, Paris.
- BLONDIAUX L., 2008 : *Le nouvel esprit de la démocratie. Actualité de la démocratie participative*, Paris, Seuil-La République des Idées
- BOLTANSKI L., THEVENOT L., 1992, *De la justification, les économies de la grandeur*, Gallimard, Paris.
- BOUSQUET G., 2000, « De la conviction à la gestion », table ronde avec Béatrice Poncin, Michel Lulek et Jean-Charles Violi, *Economie et Humanisme*, n°354, octobre, p. 44.
- BRYMAN A., 1992, *Charisma and leadership in organizations*, Sage Publications.
- BURNS T. et STALKER G.M., 1961, *The management of innovation*, Tavistock Publications, London.
- CAUDRON F., 2004, *La gouvernance démocratique en débat – le cas d'une SCOP*, Colloque « Les enjeux du management responsable », ESDES, Lyon, juin.
- CAUDRON F., 2005, *Contribution à l'étude du processus de démocratisation dans la gestion des entreprises. Le cas des sociétés coopératives ouvrières de production*, thèse de doctorat en sciences de gestion, (dir. Pr. D. Cazal).
- CAUDRON F., 2007, *Lier pratiques démocratiques et efficacité économique: l'intérêt du concept de rationalisation démocratique*, Colloque "Coopératives et Mutuelles : impacts du statut sur l'efficacité et l'organisation managériale", RECMA, AIMS et Crédit Mutuel, ISTECS-Paris, Septembre
- CORIAT B., 1991, *Penser à l'envers – Travail et organisation dans l'entreprise japonaise*,

Christian BOURGOIS Editeur, Paris

COURET F., 2002, « Principe démocratique et décision en coopérative », *RECMA*, n°285, pp. 13-26.

CROZIER M., FRIEDBERG E., 1977, *L'acteur et le système*, Le Seuil, Paris.

CYERT R., MARCH J., [1963] 1970, *Processus de décision dans l'entreprise*, trad. de l'anglais [*A behavioral theory of the firm*, Englewood Cliffs, New-York] par J.-P. Piotet, Dunod, Paris

DE GAULEJAC V., 2005, *La société malade de la gestion - idéologie gestionnaire, pouvoir managérial et harcèlement moral*, Le Seuil, Paris.

DELANNOY C., SEGUR P., 2000, « Aperçus sur la notion de démocratie », in CABANEL P., FEVRIER J.-M. (éd.), *Questions de démocratie*, Presses universitaires du Mirail, Toulouse.

DEMOUSTIER D., 1984, *Les coopératives de production*, La Découverte, Paris.

DEMOUSTER D., 2003, *L'économie sociale et solidaire*, La Découverte, Paris.

DESREUMEAUX A., 2005, *Théorie des organisations*, 2e éd., Editions Management et Société, Colombelles.

DRAPERI J.-F., 2007, « Fondements éthiques et postures épistémologiques de la recherche en sciences sociales », *RECMA*, n°303, mars, Paris.

EME Bernard, 2003, « Agir solidaire et publicité des conflits », *Hermès*, n°36, pp. 165-173

ENJOLRAS B., 2005, « Economie sociale et solidaire et régimes de gouvernance », *RECMA*, n°296, mai.

FERREIRA N., 2004, *Economie sociale et autogestion – Entre utopie et réalité*, Innoval – L'Harmattan, Paris.

FOTOPOULOS T., 2002, *Vers une démocratie générale*, Le Seuil, Paris.

GEORGI F. (coord.), 2004, *Autogestion, la dernière utopie ?*, Presses de la Sorbonne, Paris

GODELIER E., 1998, « Alfred Chandler contre Andrew Pettigrew: le changement dans les entreprises, crise ou mutation? », *Revue Française de Gestion*, sept-oct, pp. 24-36.

GRET M., SINTOMER Y., 2002, *Porto-Alegre: l'espoir d'une autre démocratie*, La Découverte, Paris.

HABERMAS J., [1993], 1997, *Droit et démocratie. Entre faits et normes*, trad. de l'allemand [*Faktizität und Geltung : Beiträge zur diskurstheorie des rechts und des demokratischen rechtsstaats*, Suhrkamp, 1993] par R. Rochlitz et C. Bouchindhomme, Gallimard, Paris.

HERVE M., D'IRIBARNE A., BOURGUINAT E., 2007, *De la pyramide aux réseaux – récits d'une expérience de démocratie participative*, Editions Autrement, Paris.

LAVILLE J.-L. et alii, *L'évaluation des pratiques de gestion participatives dans les PME et les coopératives*, tomes I (Synthèse) et II (Etudes de cas), Coll. Politiques d'entreprise, Office des publications officielles des communautés européennes, Bruxelles, 1989.

LAVILLE J.-L., SAINSAULIEU R., 1997, *Sociologie de l'association*, Desclée de Brouwer, Paris.

LE MOIGNE J-L et CARRE D., 1977, « Auto-organisation de l'entreprise : 50 propositions »

LIKERT R., [1967] 1974, *Le gouvernement participatif de l'entreprise*, trad. de l'anglais (*The Human organization, its management and value*, McGraw Hill, 1967) par E. Rinchart et al., -Villars, 1974.

MALO M.-C., 2003, *La variété des configurations de gouverne et de gestion: le cas des organisations du tiers secteur*, Cahiers du CRISES n°ET0311, Montréal.

MALO M.-C. Et VEZINA M., 2003, *Stratégie, gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers*, Cahiers du CRISES n°ET0301, Montréal.

MANIN B., 1985, « Volonté générale ou délibération, esquisse d'une théorie générale de la délibération politique », *Le débat*, n°33.

MANIN B., 2002, « L'idée de démocratie délibérative dans la pensée politique contemporaine – Introduction, généalogie, éléments critiques », entretien avec Loïc Blondiaux, *Politix*, vol. 15, n°57, pp. 37-55, Paris.

MARCH J.-G., SIMON H., [1959] 1964, *Les organisations*, trad. de l'anglais [*Organizations*, Wiley, 1959] par J.-C. Rouchy et G. Prunier, Dunod, Paris.

MB² (Collectif), CLERC Denis (préf.), 2001 *Pour une économie alternative et solidaire*, L'Harmattan, Paris.

MENARD C., 1997, « L'économie des organisations », La Découverte, Paris.

MENDEZ A., RICHEZ-BATTESTI N., 1999, « La confiance au centre d'un modèle alternatif de compétitivité - les banques coopératives et mutualistes entre concurrence et solidarité », *RECMA* n°274, pp. 17-41.

MERMOZ M., 1978, *L'autogestion c'est pas de la tarte! Entretiens avec Jean-Marie Domenach*, Le Seuil, Paris.

MINTZBERG H., [1979] 1982, *Structures et dynamiques des organisations*, trad. de l'anglais [*The structuring of organizations : a synthesis of research*, Englewood Cliffs, 1979] par Pierre Romelaer, Les éditions d'Organisation, Paris.

MINTZBERG H., [1983] 1986, *Le pouvoir dans les organisations*, trad. de l'anglais [*Power in and around organizations*, Englewood cliffs, 1983] par P. Sager, Les éditions d'Organisation, Paris.

MINTZBERG H., [1983] 2004, *Pouvoir et gouvernement d'entreprise*, trad. de l'anglais [5^{ème} partie du livre *Power in and around organizations*, Englewood cliffs, 1983], par Agnès Prigent, Les éditions d'Organisation, Paris.

MORIN Edgar, 1994, *La complexité humaine*, Flammarion, Paris.

MOTHE D., 1980, *L'autogestion au goutte à goutte*, Le centurion, Paris.

MÜNSTER A., 1999, « Habermas et la démocratie », *Actuel Marx*, n°25, Paris.

PASQUINO P., 2006, « Voter et délibérer », *Revue européenne des sciences sociales*,

PICHAULT F., NIZET J., 2000, *Les pratiques de gestion des ressources humaines: approche contingente et politique*, Le Seuil, Paris.

PONCIN B., 2002, *Trajectoires indicibles*, Les éditions du Croquant, Bellecombes-en-Bauges.

- PONCIN B., 2004, *Salarié sans patron*, Les éditions du Croquant, Bellecoubes-en-Bauges.
- PRADES J., 2005, « L'énigme de Mondragon, comprendre le sens de l'expérience », *RECMA* n°296, mai 2005, pp. 100-115.
- ROUSSEAU F., 2004, *Gérer et militer*, thèse de doctorat en sciences de gestion (dir. Michel Berry).
- SAINSAULIEU R. *et alii*, 1983, *La démocratie en organisation*, Librairie des méridiens, Paris.
- SIMON E., 2007, « La confiance dans tous ses états », *Revue Française de Gestion*, n°175, pp. 83-94.
- THIETART R.-A. *et al.*, [1999] 2007, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, Paris.
- URFALINO P., 2005, « La délibération n'est pas une conversation », *Négociations* (4-2), 2^{ème} semestre, pp. 53-57, De Boeck Université.
- VERCAUTEREN D., 2007, *Micropolitique des groupes – pour une écologie des pratiques collectives*, HB Editions, Forcalquier.
- WEBER M., [1963], 1965, *Essais sur la théorie de la science*, trad de l'allemand [Gesammelte Aufsätze zur Wissenschaftslehre, JCB Mohr, 1963] par J. Freund, Plon, Paris.
- WEBER M., [1976] 1995, *Economie et société*, t. I, *Les catégories de la sociologie*, trad de l'allemand [Wirtschaft und Gesellschaft – Grundriss der verstehenden Soziologie, Tübingen, 1976] par J. Freund *et al.*, Plon, Paris.
- WEISBEIN J., 2003, « La contribution de la sociologie politique », *Hermès*, n°36, pp. 157-164, Paris.
- YIN R.-K., 1989, « Case study research, design and methods », *Applied Social Research Method Series*, vol. 5, Sage Publication, London.
- YIN R.-K. (dir.), 2004, *The case study anthology*, Sage Publications, London.
- ZALEZNIK A. (1977), « Managers and leaders. Are they different? », *Harvard business review*, mai-juin, vol. 55, n°3, pp. 67-78.

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	8
Chapitre 1 : Revue de littérature.....	15
I. Un point de départ: les typologies organisationnelles pour situer les entreprises démocratiques dans le champ des organisations.....	15
A. Structures organiques et mécanistes - Burns et Stalker (1961).....	15
B. Les configurations organisationnelles - Mintzberg (1982, 2004)	16
i. Mintzberg et la démocratie	17
ii. La configuration adhocratique.....	19
iii. La configuration missionnaire	20
C. Les modèles de GRH - Pichault et Nizet (2000).....	20
D. Les configurations de gouvernance et de gestion dans les organisations du tiers-secteur - Malo (2003)	24
i. Les configurations de gouvernance	25
ii. Les configurations de gestion	26
E. Un cas particulier: l'entreprise apprenante – Baranski <i>et al.</i> (2005)	28
II. Des outils théoriques pour aborder la question du paradigme collectif de l'organisation.....	29
A. Deux grilles descriptives.....	29
i. L'idéologie managériale selon Khandwalla	29
ii. Les valeurs du management participatif.....	30
B. Deux cadres d'analyse	30
i. Le modèle théorique des « Economies de la grandeur »	31
ii. Le capital social	33
C. Les modes de construction de la confiance.....	33
III. Un détour par la philosophie et les sciences politiques pour caractériser la notion de processus démocratique de prise de décision.....	35
A. La théorie de la démocratie délibérative, un cadre d'analyse de l'entreprise démocratique?	35
i. Définition du paradigme délibératif	35
ii. Agir communicationnel et agir stratégique	36
iii. Les objectifs poursuivis par la théorie délibérative	37
iiii. Rapide aperçu de quelques critiques adressées à la théorie de la démocratie délibérative	38
v. Une application de la théorie délibérative à l'économie solidaire: la notion « d'espace public vécu »	38
B. L'exemple du budget participatif de Porto Alegre en guise de contrepoint ...	39

IV. Des outils pour conceptualiser pouvoir et leadership dans les organisations	40
A. Légitimité et domination - Max Weber (1995)	41
B. Quelques conceptions théoriques du leadership	43
i. La notion de leadership transformationnel - Bryman (1992).....	43
ii. Leaders et managers – Zaleznik (1977).....	44
C. L'apport de l'analyse stratégique sur la notion de pouvoir	45
D. Pouvoir et contre-pouvoirs dans les organisations démocratiques – Sainsaulieu (1983)	47
Chapitre 2 : Démarche de la recherche	49
I. Présentation de la démarche méthodologique	49
A. Les choix méthodologiques retenus	49
B. Validité et fiabilité du construit	53
C. Subjectivité et "paradigme personnel" du chercheur	58
Chapitre 3 : Description du terrain	60
I. Présentation factuelle d'Oxalis	60
A. Approche chronologique : l'histoire d'Oxalis	60
B. Présentation de la coopérative d'activités	63
C. L'architecture d'Oxalis.....	65
D. Données économiques et financières	66
E. Présentation succincte de la prise de décisions au sein de la SCOP Oxalis	67
II. Tentative de description de l'organisation d'Oxalis à partir des typologies existantes.....	69
A. Structure organique ou structure mécaniste ?.....	69
B. Quelle configuration organisationnelle (Mintzberg)?	70
C. Quel modèle de GRH (Pichault et Nizet)?.....	72
D. Quelle configuration de gouvernance et de gestion (Malo)?	74
Chapitre 4 : Le paradigme collectif d'Oxalis, compris comme l'articulation entre confiance, autonomie et responsabilité et normes, constitue une condition de possibilité du fonctionnement démocratique dans la prise de décision	75
I. Une exploration du paradigme collectif d'Oxalis à partir du concept de capital social	75
A. Confiance et obligations : une confiance attribuée a priori ; des obligations d'engagement envers l'intérêt général	76

B. Les normes : autonomie et responsabilité ; solidarité et coopération ; risque, innovation et flexibilité	79
II. Une exploration du paradigme collectif d'Oxalis à partir du cadre théorique des économies de la grandeur.....	88
III. En quoi le paradigme collectif d'Oxalis est une condition de possibilité d'un fonctionnement démocratique ?.....	91
Chapitre 5 : Les décisions stratégiques sont prises dans le cadre d'un processus délibératif imprévisible et non linéaire de co-construction des décisions	95
I. Tentative pour modéliser le processus	95
II. Le processus, caractéristiques et spécificités.....	103
A. Appropriation et co-construction	103
B. Les procédures	106
C. La notion d'espace public autonome	108
D. La communication.....	110
Chapitre 6 : Cohérence et coordination de l'organisation sont assurées par le biais d'un phénomène original de leadership qui coexiste avec le processus de co-constructions des décisions	115
I. Les relations de pouvoir au sein d'Oxalis s'expriment dans un cadre à la fois formel et informel.....	116
A. Les relations de pouvoir s'inscrivent pour une part dans un cadre formel qui renvoie à la notion de responsabilité	116
i. La place spécifique du CA.....	116
ii. Le comité de direction.....	118
II. Les relations de pouvoir s'inscrivent également dans le cadre d'un phénomène de leadership informel.....	120
A. Les facteurs d'appartenance au leadership	121
i. Dégager du temps et participer aux "mondes vécus"	121
ii. Maîtriser les outils de communication et d'expression.....	122
iii. L'ubiquité nécessaire pour maîtriser la complexité	123
iiii. Etre un analyste des normes.....	124
B. Un style de leadership adapté à l'organisation: leadership transformationnel	125
III. L'existence d'un phénomène de leadership est-elle contradictoire avec un processus démocratique de prise de décision?.....	128
A. Le phénomène de leadership a une influence manifeste sur le processus de prise de décision	129
i. Le leadership induit et peut remettre en cause certaines décisions	129
ii. La persistance des effets pervers de la représentation	130

B.	Les régulations internes	132
i.	L'interaction comme régulation interne: collégialité, acceptation de la critique et de la diversité.....	132
ii.	« Verrous internes » et conception non utilitariste du pouvoir.....	134
C.	L'empowerment comme résultante de l'articulation entre processus délibératif et leadership transformationnel.....	134
i.	Une conception non utilitariste du pouvoir	135

Chapitre 7 : Tentative d'élaboration d'un modèle et discussion des résultats... 139

I.	Tentative de modélisation de la prise de décision et de la coordination des acteurs au sein d'Oxalis.....	139
II.	Un contrepoint issu de la littérature: l'exemple d'Hervé Thermique	142
A.	Des ressemblances significatives... ..	142
B.	... et des différences essentielles	143
C.	Le "modèle" Oxalis face au soupçon fonctionnaliste	144
III.	Quelques pistes pour une transférabilité du modèle?.....	146
A.	Ne pas oublier l'individu.....	146
B.	Créer un espace public.....	147
C.	Créer les conditions pour l'imprévu: la co-construction de la décision	148
D.	Penser l'unité de l'organisation et la responsabilité du collectif.....	150

Chapitre 8: Perspectives de recherche – la question du développement ou « le défi de l'échelle » 152

I.	Le modèle "oxalien" de prise de décision et de coordination au défi de l'échelle	153
A.	Le paradigme collectif au défi de l'échelle	153
B.	Le processus délibératif de co-construction des décisions au défi de l'échelle	153
C.	Le leadership transformationnel au défi de l'échelle	155
II.	Quelques pistes de réponse au défi de l'échelle	156
A.	Vers une stabilisation du modèle?	156
B.	Procéduralisation, décentralisation?	157

Liste des références bibliographiques citées..... 159